

العلاقات العامة قديما وحديثا محليا ودوليا

د. السيد عبد الرحمن علي

كلية الإعلام - جامعة السويس





الوكالة العربية للعلاقات العامة

العلاقات العامة

قديمًا وحديثًا.. محليًّا ودوليًّا

الدكتور السيد عبدالرحمن علي

كلية الإعلام ـ جامعة السويس

١٤٤٢ هـ/٢٠٢١م

العلاقات العامة

قديمًا وحديثًا.. محليًّا ودوليًّا

عبد الرحمن علي، السيد.

العلاقات العامة.. قديمًا وحديثًا.. محليًّا ودوليًّا/ السيد عبد الرحمن علي، ط١ – القاهرة: ، ٢٠٢١م.
١٤٦ ص، ٢٤سم.

ردمك:
١- العلاقات العامة
٢- الاتصال التنظيمي
٣- الاتصالات التسويقية
٤- الأزمات في المنظمات

- الطبعـــة الأولــــى : ١٤٤٢ هـ / ٢٠٢١م
- رقم الإيداع بدار الكتب: /٢٠٢١م
- الترقيم الدولي I.S.P.N:

بسم الله الرحمن الرحيم

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَـٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿رَّبَّنَآ إِنَّنَا سَمِعۡنَا مُنَادِيًا يُنَادِي لِلۡإِيمَـٰنِ أَنۡ ءَامِنُواْ بِرَبِّكُمۡ فَـَٔامَنَّاۚ رَبَّنَا فَٱغۡفِرۡ لَنَا ذُنُوبَنَا وَكَفِّرۡ عَنَّا سَيِّـَٔاتِنَا وَتَوَفَّنَا مَعَ ٱلۡأَبۡرَارِ ١٩٣﴾

صدق الله العظيم

(آل عمران: ١٩٣)

الإهداء

إلى جميع دارسي وباحثي العلاقات العامة. . .

المحتويات

المقدمـة

المقدمة

☜ إن العلاقات العامة (public relations) لم تعد ذلك النشاط المبهم الذي تتردد الإدارة في تبنيه، بل أصبحت ضرورة لأي شخص أو أية هيئة أو منظمة تمارس عملًا يمس فئات من الجمهور، بضرورة مباشرة أو غير مباشرة، والعلاقات العامة هي إحدى النتائج للتوسع في الإعلام الذي يسود العالم اليوم، ويُعزى عادة ذلك التوسع إلى التقدم التكنولوجي والاختراعات في هذا الميدان، والتي ربطت جميع إنحاء العالم إعلاميًّا، غير أنه من الواضح أن تلك الاختراعات وتطويرها لم تتم إلّا لمواجهة حاجة ملحة لها وهي الحاجة إلى المزيد من الإعلام السريع وتبادل المعلومات في المجتمع الحديث، هذا المجتمع الذي يتميز بصفات عديدة، في مقدمتها: زيادة التخصص، وتوسع نطاق العلوم والمعارف، ونمو حجم المنظمات، وزيادة تعاملها مع أعداد هائلة من العملاء، وزيادة الوعي لدى الفرد، والاهتمام برفاهيته؛ فالعلاقات العامة تساعد المنظمات على خدمة الفرد بأفضل صورة، فالمساهمة في خدمة الفرد ورفاهيته هي السبيل الوحيد لبقاء أية منظمة، مهما كان نوعها وهدفها، ولا تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك إلّا إذا علمت ما هي رغبات الفرد، وتعرفت على حاجاته؛ لذلك فالإعلام في العلاقات العامة لا يعني نشر المعلومات إلى العملاء فقط بل تبادل المعلومات معهم؛ أي أنه إعلام ذو اتجاهين(١).

والعلاقات العامة نشاط إداري واتصالي، يستخدمه أشخاص مهنيون في العلاقات العامة، لبناء سمعة المنظمة، من خلال برامجها البنائية "الوقائية"، أو لتصحيح الأوضاع الخاطئة التي تتعرض لها المنظمة، من خلال برامجها العلاجية "التصحيحية"، مستخدمة في ذلك عملياتها المتمثلة في البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ملتزمة بقيم الجمال والأخلاق في تحقيق أهدافها.

وقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعًا في الخمسين عامًا الماضية، وذلك نتيجة حتمية التطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات العامة بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها(٢).

أما بالنسبة للوقت الراهن، فإنه نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصالات ـ وما اتصل بها من استحداث تقنيات وبرامج رقمية، لعبت دورًا بارزًا في تعزيز فاعلية الوسائط الاتصالية والإعلامية ـ حدث تطور هائل في مجالات العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة

ووظائفهما؛ بما تتضمنه هذه المجالات من وسائل استفادت من خصائص هذه التكنولوجيا الحديثة؛ كالمرونة، والتفاعلية، وتعددية الوسائط، واختراق الحدود الجغرافية والزمنية، وغيرها.

ومع توظيف العلاقات العامة لكل هذه التطبيقات التكنولوجية في تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها ووظائفها المعروفة؛ ظهر مصطلح العلاقات العامة الإلكترونية؛ ليشير إلي استفادة المنظمات الإنتاجية والخدمية كليهما من مزايا الاتصال والإعلام الرقمي في تفعيل أهدافها الاتصالية، وإدارة علاقاتها مع الجمهور؛ باستخدام أساليب ووسائل اتصالية توظف هذه التقنيات، كالدعاية والإعلان عبر الإنترنت، والتسويق الإلكتروني عبر منافذ البيع والمعارض الإلكترونية، وتنظيم وتسويق الأحداث الخاصة الإلكترونية، مثل: المؤتمرات، واجتماعات العمل الافتراضية وغيرها[٣].

* * *

الهوامش:

(١) هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، مدى معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، **القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٢٠٠٦، ص ص ٦٠-٦١.

(٢) فهمي محمد العدوي، **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة** (عمان: دار أسامة، ٢٠١١)، ص ١١.

(٣) محمود فوزي رشاد وسمر أحمد حسان، أهداف ووظائف العلاقات العامة عبر تطبيقات الاتصال الرقمية: رؤية نقدية مستقبلية، **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال**، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الرابع والعشرون، يناير - مارس ٢٠١٩، ص ١٥٤.

الفصل الأول:

العلاقات العامة.. التطور، والمفاهيم، والأدوات، والأهمية

الفصل الأول: العلاقات العامة.. التطور، والمفاهيم، والأدوات، والأهمية

نشأة العلاقات العامة وتطورها:

يكاد يكون هناك إجماع ـ من الناحية التاريخية ـ على أن العلاقات العامة الحديثة قد ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن تاريخها القديم قد انتهى في الوقت الذي أوجد فيه "إيفي لي" (Ivy Lee)، مؤسسها الحقيقي، الغرفة العالمية للعلاقات العامة في نيويورك سنة ١٩٠٦[١]، رغم أن اصطلاح العلاقات العامة ـ بمعناه الحديث ـ يبدو أنه قد استُخدم للمرة الأولى في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر[٢].

وقد أشار العلماء إلى أن هناك عدد من **الدوافع التي أدت إلى الاهتمام بدراسة العلاقات العامة**، هي[٣]:

– ظهور الأنظمة الديمقراطية:

أطلق عصر النهضة والإصلاح الديني في أوروبا حرية العقل الإنساني، وانتهي عصر القهر والاستعباد، مع بداية عصر جديد يحترم الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه، وظهور الثورات القومية، والتطور السريع في التجارة الخارجية، كما ساعد انتشار القراءة والكتابة مع اختراع المطبعة على ظهور الطبقة الوسطي، والتي كان أهمية كبري في الحكم، وبدأ الرأي العام يلعب دوره الحاسم في قيام الحكومات أو إسقاطها.

– الإنتاج الكبير:

أدت الثورة الصناعية التي بدأت في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطوير هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، وقامت الصناعات الضخمة، التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، كما ترتب أيضًا على ظاهرة الإنتاج الكبير زيادة التخصص وتقسيم العمل إلى مراحل متعددة.

– تطور وسائل الاتصال الجماهيري:

فقد عرف العالم في العشرينيات الراديو، وانتشر في الثلاثينيات، وظهر التليفزيون أعقاب الحرب التانية، وبدأ انتشاره الواسع في الخمسينيات والستينيات بعد أن كان الإرسال باللونين الأسود والأبيض فقط، أصبح العالم الآن يشاهد الصور على التليفزيون بألوانها المتعددة، أما الصحافة فقد تطورت بعد اختراع الطباعة، في منتصف القرن الخامس عشر، وتطورت تدريجيًّا حتى كان القرن العشرين وأصبحت الصحف تُطبع بملايين النسخ في ساعات قليلة.

- الانفجار السكاني:

تزايد سكان العالم في هذا القرن بشكل لم يسبق لـه مثيل، وقد أدى ذلك إلى وجود مشكلة الغذاء، وضغوطًا عصبية ونفسية نتيجة التزاحم الشديد، مما تسبب في الإحباط وسوء الفهم للمواقف والأحداث، مما تسبب في حدوث الأزمات والاضرابات.. وكان أيضًا من نتائج الانفجار السكاني تزايد العبء على الحكومات

الـرواد الأوائــل للعلاقات العامة:

- **"إيفي لي" (Ivy Lee):**

استحق "إيفي لي" لقب أبي العلاقات العامة، بعد أن وضع كثيرًا من مبادئها، خلال رحلته مع المهنة، التي بدأت مع مطلع القرن الماضي، حتي وفاته في عام ١٩٣٤، وظل "إيفي لي" يستخدم عبارات مثل: مستشار النشر، وخبير النشر، ومدير النشر، ومهنه النشر حتى عام ١٩٢١، حيث استخدم للمرة الأولى تعبير العلاقات العامة، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه، في ذلك العام، تحت عنوان "العلاقات العامة"، وأدرك "إيفي لي" أن النشر وحده لا يكفي لكسب تأييد الجماهير، وأن القول الجميل لابد أن يُدعم بالفعل الجميل. وقد أكد مرارًا على أهمية العنصر الإنساني، ونصح رجال الأعمال بضرورة إعلان أهدافهم، وتحديد سياستهم، مخاطبين الجماهير مباشرة دون وساطة، وكانت من وجهة نظره أنه لا يكفي أن تفعل الخير ولكن لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير، كما أن الصورة الإنسانية لا تُحقق لأي فرد إلا من خلال مشاركته الاجتماعية.

وقد وضع "إيفي لي" مبادئ التعامل بين الإدارات أو مكاتب العلاقات العامة والصحافة، فيما أسماه بإعلان المبادئ. وفي عام ١٩٠٦ تولى "إيفي لي" منصب المدير العام المساعد لشركه بنسلفانيا للسكك الحديد، وفي عام ١٩١٩ أنشأ مكتبًا استشاريًا، وظل هذا المكتب يحمل اسمه بعد وفاته حتى عام ١٩٦١، وأكمل ابنه عمله في المكتب. ولم يقتصر نشاط "إيفي لي" على المجالات الداخلية فقط بل كان رائدًا أيضًا في العلاقات العامة الدولية.

- **"إدوارد بيرنايز" (Edward L. Bernays):**

ساهم أيضًا في إرساء قواعد ممارسة مهنة العلاقات العامة، وقد أكمل بعض أعمال "إيفي لي" مثل البيان الصحفي، كما أنه أول من استخدم علم النفس وغيره من العلوم الاجتماعية في قطاع العلاقات العامة، وذلك لتصميم الحملات الدعائية.

وفي عام ١٩١٩م افتتح "بيرنايز" (Bernays) و"فليشمان" (Doris Fleishman) أول شركة للعلاقات العامة[٤].

مفهوم العلاقات العامة:

أصبح تعبير ومصطلح العلاقات العامة تعبيرًا شائعًا ـ ويزداد شيوعًا على مر الأيام ـ منذ أن استخدمه العالم "إيفي لي" (Ivy Lee)، الملقب بأبي العلاقات العامة، للمرة الأولى في عام ١٩٢١م، ومنذ ذلك الحين اختلفت تعريفات العديد من الكتاب والممارسين لوظيفة العلاقات العامة، حيث اختلفت الآراء وتعددت الاتجاهات وتباينت الميول، وإن كان جوهرها في الحقيقة واحد، وهو أن العلاقات العامة تسعى إلى الحصول على تأييد وكسب ثقة الجمهور والرأي العام، وأن العلاقات العامة هي فن استخدام العلوم السلوكية والاتصال والتفاوض في الوصول إلى التوعية والثقة والإقناع اللازم لتكوين صورة ذهنية طيبة وإيجابية عن المؤسسة لدى المستهلكين؛ لذلك نجد أن اهتمامات العلاقات العامة تنصب نحو تصميم البرامج لخلق هذه الصورة الإيجابية عن أعمال المؤسسة وسلعها[٥].

ويُعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطًا جوهريًّا في حياة المنظمات وعاملًا رئيسًا من عوامل كفاءتها وفاعليتها، خاصة وقد فرض الاتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نموًّا كبيرًا وتنوعًا في منظماتها، وزيادة حاجة بعضها البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها، سواء فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج منتجاتها، وقد أدى هذا التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانيه وتعدده وفق الغرض من استخدامه؛ إذ يُقصد بالعلاقات العامة في أبسط معانيها إقامة الصلات الطيبة بين المنظمة وعملائها وإدامة هذه الصلات، بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما. وتُعتبر العلاقات العامة حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، ولابد من تقوية علاقات عامة مع أولئك الأفراد تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة، وتستمع لآرائهم في تقييم الخدمة، وتأييدهم ودعمهم لها، وتحترم تلك الآراء وتهتدي بها، والمنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تسعى للحصول على رضا العملاء عنها، وذلك ناتج عن أهمية الفرد في المجتمع[٦].

وقد عرّفتها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على

تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها، من أجل ربط سياستها وإجراءاتها، على قدر الإمكان، ولتحقيق تعاون مثمر أكبر، ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ، عن طريق المعلومات المخططة ونشرها(٧).

وعرّفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها نشاط في أية صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى تهدف إلى بناء وتدعيم علاقات سليمة بينها وبين فئة من الجمهور؛ كالعملاء والموظفين أو المساهمين، والعمل على تكييف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة، وشرح المؤسسة للمجتمع(٨).

والعلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة، لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع(٩).

والعلاقات العامة فن وعلم اجتماعي يهتم بتحليل وتقييم وتوقع الاتجاهات، وإمداد الإدارة بالمشورة والنصح، وتنفيذ برامج عمل مخططة، تخدم كلًّا من المنظمة وجماهيرها المختلفة، ويتضح لنا أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون جزءًا من المفهوم الواسع لاستراتيجية المؤسسة، كما أن الاستخدام الواسع للعلاقات العامة وأساليبها وأدواتها ـ التي يُعتبر النشر من أهمها ـ يأتي بمثابة انعكاس للمصداقية العالية التي ترتبط بذلك الشكل الاتصالي(١٠).

والعلاقات العامة هي عبارة عن المجهود المخطط الذي تقوم به المنظمة للتأثير على رأي أو اتجاه جماعة ما نحو المنظمة، وقد يكون السوق المستهدف لمجهودات العلاقات العامة أية فئة جماهيرية، مثل: المستهلكين، والعاملين، والموردين، وأصحاب المشروع، والأجهزة الحكومية، ووسائل الإعلام، والمؤسسات المالية، والمجتمع بمعناه الواسع(١١).

والعلاقات العامة هي وسيلة الاتصال بين أي منتج أو بائع وجمهور المشترين، على كافة أشكالهم، ودورها مهم في إظهار مكانة الشركة المنتج وصورتها، وهي تُعرّف بأنها كل الجهود المقصودة والمخططة باستمرار لتأسيس تفاهم متبادل بين الشركة وجمهورها، مع العمل على المحافظة عليه، والجمهور هنا أية مجموعة لها مصلحة حقيقية أو كافية أو تؤثر في تطلعات مؤسسة ما لتحقيق أهدافها(١٢).

والعلاقات العامة هي برامج تُصمّم لبناء سمعة الشركة والحفاظ عليها، وكذلك بناء سمعة المنتجات المقدمة، ويتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات والمؤتمرات والاجتماعات والاحتفالات التي تقوم بها الشركة في مناسبات معينة(١٣).

والعلاقات العامة هي ذلك البرنامج المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المؤسسة والجماهير المتصلة بها.. ونجد أن العلاقات العامة تختص بالعلاقات مع الجمهور، أي طريقة معاملة الناس ومسايرتهم وكسبهم في المجالات التي تهتم بها المؤسسة، وتكون وفق برنامج مدروس ومخطط، أي كسب ود الجمهور وتعاطفهم تجاه المؤسسة، بأسلوب التأثير الفعال المخطط والمبرمج، وبذلك تكون العلاقات العامة المحور الفعال وقناة التوصيل الرئيسة لهذه البرامج، أو القناة التي تُنفذ عبرها اتجاهات الجماهير وآراؤهم؛ ومن ثم يتم بناء وترشيد صناعة القرار الإداري للمؤسسة، وبعبارة أخرى فإن العلاقات العامة هي فكر المؤسسة وضميرها، وحلقة الوصل بينها وبين الجمهور في آنٍ واحد(١٤).

وتمثل العلاقات العامة مجموعة الوسائل المستخدمة بواسطة المنشآت لخلق جوّ من الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة وجماهيرها المختلفة، سواء في داخل المنشأة أو خارجها، وتخدم العلاقات العامة في اتجاهين: الأول من خارج المنشأة إلى داخلها، حيث تسعى إلى التعرف على مشاكل الجماهير وانطباعاتهم عن المنشأة والإدارة المسئولة عنها، ودرجة ولائهم لمنتجاتها، والثاني من داخل المنشأة إلى خارجها، حيث تعمل على تعريف جماهير المنشأة بسياستها واستراتيجياتها ومنتجاتها، والعمل على ضمان التقبل الطيب لهذه السياسات والاستراتيجيات والمنتجات من جانب الجماهير(١٥).

ويمكن اعتبار العلاقات العامة بمثابة وظيفة إدارية تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال الأفراد أو المنشأة بالصالح العام، وتنفيذ برامج لكسب الجمهور وتفهمه؛ لذلك يعرّف بعض النقاد العلاقات العامة بأنها النشاط المخطط له، الذي يهدف إلى تحقيق الرضا، والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها؛ وعليه يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها نشاط مخطط ومستمر يسعى لبناء وتدعيم صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها الواسعة(١٦).

وتُعَد العلاقات العامة وظيفة متخصصة تعتمدها المؤسسات بكافة أشكالها في تحقيق أهدافها، وتتميز العلاقات العامة بكونها نشاطًا اتصاليًا متعدد الأهداف والغايات؛ حيث تربط بين المؤسسات وبين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وبين المؤسسة والمحيط المتواجدة فيه(١٧).

وقد توصل "روبينسون" (Robinson) إلى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة الآتي[١٨]:

١- فهم عمليه الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية؛ فالاتصال هو الوظيفه الأولى لرجال العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، بهدف كسب التأييد والتفاهم.

٢- معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها.

٣- القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية، والتنسيق مع الآخرين، وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في إداره الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.

٤- ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، فبرامجها لابد أن تكون متسقة مع سياسات المؤسسة، كما يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة، والتي تحددها بحوث العلاقات العامة.

٥- أهميه العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة والتزامها الصدق، فيما يصدر عنها من معلومات.

٦- ضرورة التعرف على رجع الصدى لأنشطة العلاقات العامة، لتقويم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات.

أدوات العلاقات العامة:

تتعدد أنشطة العلاقات العامة وأدواتها، مثل: إدارة الأحداث، وبرامج الرعاية، وتنظيم الاجتماعات، والمؤتمرات، وإقامة الاحتفالات، وبرامج الترفيه، والرحلات؛ ومن ثم فسيتم استعراض أدوات العلاقات العامة على النحو الآتي:

- **النشر** (publicity): يعني النشر إثارة الطلب على سلعة أو خدمة عن طريق نشر بيانات تجارية عنها في إحدى وسائل النشر؛ كالصحف والإذاعة (الراديو والتليفزيون)، ولكن دون مقابل من جانب الجهة التي يهمها هذا النشر[١٩]. ويعتمد النشر على إخبار المجتمع بصورة ما عن أنشطة المنظمة ومنتجاتها، وقد يتمثل ذلك في قيام المنظمة بأنشطة مدنية أو أهلية لخدمة المجتمع أو المساهمة في قيام حملة لعلاج مرض معين، أو حماية الآثار والطبيعة.. وغيرها، ويتم ذلك النشر بدون مقابل[٢٠]، فلا يتضمن النشر أي مقابل للحصول على مساحة أو وقت لعرض الرسالة، ولكن تكمن تكاليفه في إنتاج المواد اللازمة وإجراءات تجهيز الرسالة.. ويشير النشر إلى الأنشطة الاتصالية غير

الشخصية التي تهتم بنشر الأخبار التي تتناول المنظمة والمنتجات والخدمات، ولا يتطلب الأمر أن يُدفع بطريقة مباشرة أو من خلال شخص أو منظمة معروفة أو محددة، ويظهر النشر في الغالب على شكل قصص إخبارية أو تحريرية عن الشركة، وهنا تسعى المنظمة من خلال أعمالها أن تحظى بتغطية إعلامية لها عن طريق المؤتمرات والنشرات الصحفية... إلخ، ومن الصعب التحكم في الرسالة بمجرد وصولها للوسيلة الإعلامية.. في حين أن هذا النشر أو تلك الرسالة تكون ذات تأثير كبير على الجمهور المستهدف، الذي يدرك أنها موضوعية، وغير متحيزة، وأنها منقولة عبر وسيلة إعلامية موضوعية، وليس لها مصلحة في تشويه الواقع أو تجميله[٢١]. كما يُعرّف النشر بأنه نشر مجاني لأنشطة الشركة، عن طريق حمل معلومات مقنعة لجماهير محددة سلفًا، مع العودة بردود فعل منهم[٢٢]. والنشر أيضًا عبارة عن اتصال ترويجي غير شخصي، وغير مدفوع الأجر، للتعريف بالمنشأة ومنتجاتها والتطويرات والأحداث التي تمر بها أو أقدمت عليها، وذلك عن طريق وسائل الإعلام الرئيسة أو العامة، كالجرائد والمجلات والراديو والتليفزيون[٢٣]، كما يتم النشر من خلال الحديث عن الشركة في وسائل الإعلام أو من خلال (word of mouth) بين الزبائن أنفسهم أو ما يُقال عن الشركة بشكل عام[٢٤]، والنشر هو وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب، ولا يدفع الشخص أو المشروع الذي يستفيد منه مقابلًا أو ثمنًا له، ومن الأمثلة على النشر تقديم الأخبار الإيجابية عن المنتج أو الخدمة أو المنظمة بواسطة وسائل الإعلام[٢٥].

- **المقابلات والمؤتمرات الصحفية:** تستطيع الشركة توظيف المؤتمرات الصحفية، وكذلك المقابلات، خاصة في حالة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، كما تُستخدم المؤتمرات الصحفية كأحد أدوات مواجهة الأزمة، وإدارتها والتعامل معها، وهو الأمر الذي جعلها ترتبط في ذهن البعض في هذا الشأن[٢٦].
- **أنشطة المسئولية الاجتماعية (social responsibility activities):** تعني بناء سمعة جيدة للمنشأة، من حيث قيامها بدور فعال في تحمل مسئولية المجتمع[٢٧].
- **رعاية الأحداث:** يمكن أن ترعى الشركة أحد الأحداث المهمة بالنسبة للمجتمع المحلي إلّا أن الأمر قد امتد في السنوات الأخيرة ليضم في بعض الأحيان رعاية بعض الأحداث التي تتم على النطاق العالمي، مثل: كأس العالم لكرة القدم أو غير ذلك. والواقع أن رعاية بعض الأحداث المهمة بالنسبة للمجتمع المحلي يضفي صورة ذهنية طيبة للشركة في

أذهان أفراد هذا المجتمع، حيث يشعرون بمشاركة الشركة ودورها وحرصها على تلبية رغباتهم، وأن هناك نقاطًا واهتمامات مشتركة تجمعهم.

- **البيانات الصحفية:** إعداد بيان جيد الصياغة، يتضمن معلومات مهمة جديرة بالنشر، يتيح الفرصة لحصول المنظمة على تغطية صحيفة مجانية، وهنا تنبع أهمية البيان لدى وسائل الإعلام من أهمية المعلومات التي يحتوي عليها، والتي يُفترض أنها تتضمن قيم خبرية تهم جمهور هذه الوسائل، فاكتشاف مركب جديد يساعد في علاج أحد الأمراض الخطيرة شيء جدير بالنشر، وكذلك الأمر بالنسبة للاكتشافات العلمية المهمة، بالإضافة لأنشطة الخدمة العامة، والموضوعات التي تستحوذ على اهتمام أفراد المجتمع، إلّا أن الشركة لا تعرف متى سيُنشر هذا البيان أو أنه سيُنشر أم لا.
- **إعلانات العلاقات العامة:** حيث يمكن تقسيم الإعلان نفسه إلى قسمين رئيسيين يندرج تحتهما أنواع عديدة، هما: الإعلان التجاري، وإعلان العلاقات العامة، والذي يهدف إلى ترويج الأفكار للحصول على ثقة الجماهير المختلفة للمنشأة، ويساهم إعلان العلاقات العامة في تحقيق عدة أهداف، أهمها المساهمة في رسم صورة ذهنية طيبة للمنشأة في أذهان الجماهير، والحصول على ثقتهم، والمساهمة في حل مشكلات المجتمع، والمشاركة في المناسبات المختلفة التي يمر بها المجتمع.
- **مطبوعات العلاقات العامة:** تتعدد مطبوعات العلاقات العامة وتتنوع بدرجة كبيرة إلّا أنه يمكن القول بأن جهاز العلاقات العامة يعتمد على تلك المطبوعات لتحقيق عدة أهداف، كما يمكن توجيه تلك المطبوعات للعديد من القطاعات المستهدفة، ومن أهم أمثلة مطبوعات العلاقات العامة المطويات، التي تحتوي على فرخ ورق مفرود يتم طيه، ويحتوي على معلومات تتعلق بالشركة أو أحد منتجاتها أو أنشطتها، كما تُعتبر النشرات من أمثلة مطبوعات العلاقات العامة، التي غالبًا ما تصدر في أكثر من صفحة، وتحمل الصفة الإخبارية، وقد يمتد الأمر لأبعد من ذلك، حيث تقوم العلاقات العامة بإصدار دوريات في شكل جرائد أو مجلات قد تصدر بشكل منتظم تبعًا لحجم الموارد المتاحة، ويجب أن يتميز تحرير ومضمون وتصميم وإخراج تلك المطبوعات بالجودة العالية[٢٨].

أهمية العلاقات العامة:

بالنظر إلى أهمية العلاقات العامة نجد أنها تحظى بأهمية كبيرة، وذلك نظرًا للمهام والوظائف والأدوار المتعددة والمتنوعة التي تقوم بها العلاقات العامة، والتي لا يمكن رصدها

وحصرها جميعًا إلى حد كبير، فهي مهام ووظائف وأدوار متجددة ومتعددة في كل وقت ومكان، وتختلف من منظمة لمنظمة، ومن بيئة لأخرى، ويمكن عرض بعض منها كالآتي:

- بناء سمعة جيدة، بصورة ذهنية طيبة عن المنظمة، بكونها حلقة وصل بين المنظمة والعملاء؛ لذلك تقوم بالترويج للمنظمة بشكل غير مباشر(٢٩).
- تغيير اتجاهات الأفراد إيجابًا نحو عمل المنظمة وأنشطتها، وهذا ما ينعكس على زيادة المبيعات المحتملة للشركة.
- جعل الأفراد أو الجمهور أكثر إدراكًا لمنتجات الشركة والأنشطة التي تقوم بها وتعزيز مكانة علاقتها التجارية.
- رسم صورة إيجابية في المنظمة لدى المجتمع والأطراف الأخرى، وانسجامًا مع فلسفة المنظمة ورسالتها.
- بناء علاقة متينة وقوية مع وسائل النشر والإعلان المختلفة، لكونها المصدر المهم في تفعيل الجانب الترويجي للعلاقات العامة.
- إشاعة روح الإبداع، والتواصل مع المجتمع، وخلق صورة لدى الجمهور بأن المنظمة هي بمثابة مواطن يعمل مع الجميع ولخدمتهم.
- والعلاقات العامة لا تكتفي بإيجاد علاقات تأثيرية فحسب بل تسعى إلى تعزيز تلك العلاقات وتوطيدها مع:
  - الحكومة وعبر مؤسساتها المختلفة.
  - منظمات الأعمال التجارية والصناعية وبمختلف أحجامها ومهامها.
  - المنظمات والمجتمعات الاجتماعية.
  - الجامعات والمؤسسات التعليم المختلفة.
  - المنظمات الإقليمية والدولية... إلخ(٣٠).

كما أن العلاقات العامة التسويقية هي إحدى وظائف العلاقات العامة، والتي تتناول العلاقة التجارية، وتتجه بشكل خاص نحو المستهلك، لتحقيق درجة أكبر من الاستهداف، وتشجيع الحوار المباشر(٣١)، وتُعتبر العلاقات العامة أكثر من مجرد كونها عنصرًا من عناصر المزيج الترويجي للعديد من الشركات، خاصة وقد زادت أهمية العلاقات العامة حاليًا لعدة أسباب، لعل أهم تلك الأسباب بروز ظاهرة التشبع الإعلاني داخل وسائل الإعلامي

الجماهيري وإلحاحها بشكل مزعج، ففي كثير من الأحيان تشكل تلك الإعلانات إلحاحًا مستمرًا يقتحم أوقات المستهلكين، ويتخلل برامجهم المفضلة. بالإضافة إلى أنه قد لا يتوافر لدى الكثير من الأنشطة الترويجية درجة المصداقية التي تتم بها العلاقات العامة، بمثابة إضافة مهمة للمزيج الترويجي والاتصالي، كما زادت الحاجة إلى استخدام العلاقات العامة على مستوى العالم[٣٢]؛ وعليه فقد زادت أهمية العلاقات العامة في العمل التسويقي، حتى أصبح يُطلق عليها مجموعة العلاقات التسويقية العامة[٣٣]، والتي تتعدد أنشطتها كالآتي:

- التخطيط والإدارة (planning & management): يتمثل هذا الدور في التنظيم والتنسيق والمراقبة والتقييم.
- توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام (media relations).
- النشر (publicity).
- إنتاج وإصدار المطبوعات (publications).
- الرعاية (sponsorship).
- اتصالات المنظمة (corporate communications).
- تنمية العلاقة بالمجتمع (community relations).
- جماعات الضغط (lobbing).
- إدارة الأحداث الخاصة (event management).
- تنمية العلاقة مع الجمهور الداخلي (internal public relations)، من خلال:
  - إعلام موظفي المؤسسة بسياساتها واستراتجياتها، ودورهم في تنفيذ هذه السياسات.
  - الاهتمام بتدريب الموظفين والاعتناء بهم وبعائلاتهم من الناحية الصحية والترفيهية.
  - إعلامهم بالتغييرات التسويقية، وما يترتب عنها من تغيير في السياسات والقرارات التسويقية للمؤسسة، ومساعدتهم على فهم واستيعاب هذه التغييرات وقبولها وتنفيذها.

- تنمية العلاقة مع الجمهور المالي للمؤسسة (financial public relations).
- البحث والتحليل (research & analysis).
- إدارة الأزمات (crisis management)[٣٤].

وعليه، فقد تطورت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأعمال؛ نظرًا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالدراسات المسحية

عن ما يحدث بها، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور، وبناء وتوطيد العلاقات معه، وهو ما يكون له أكبر الأثر عند وقوع الأزمات؛ حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها، لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها(٣٥)؛ وعليه فإنه إذا كانت العلاقات العامة تمثل مكونًا حيويًّا في حياة أية مؤسسة في ظروف العمل العادية، فإنها تصبح أكثر أهمية خلال الأزمات التي قد تعترضها، باعتبار أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة والتغيير؛ حيث تُعَد جزءًا أساسيًّا لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات وطيدة مع جماهير المؤسسة (وسائل الإعلام، والرأي العام، والجماهير المعنية بالمؤسسة) هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمات. وتتأسس سيكولوجية إدارة الأزمات على قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تفاقم الأزمات؛ فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي، نظرًا لدورها المهم في ترشيد وصناعة القرارات في المجالات والميادين المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات، ونظرًا لفجائية الأزمة ولضيق الوقت للتمكن من إدارتها، تكون الساعات الأولى حاسمة في عملية التحكم في نشر المعلومات، لاسيما مع التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد تعرض الجماهير لآثارها، وهذا يدفعنا إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها وإدارتها بشكل فعال، للحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائج إدارتها، وذلك من خلال الاعتماد على العلاقات العامة، باعتبارها جزءًا أساسيًّا لإدارة الأزمة بنجاح، ويتجلى دورها في اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الأرواح والممتلكات وقائيًّا، وذلك بوضع الخطط والاستفادة من الأزمات والبحوث العلمية(٣٦). بكلمات أخرى تُعَد العلاقات العامة ـ عامةً ـ ركنًا مهمًّا في المنظومة الإدارية للمنظمات، ولاسيما عند مواجهتها للأزمات، فإنها تعول كثيرًا على العلاقات العامة في مساعدتها على تخطي آثارها وتداعياتها، ومرد أهمية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات هو الدور الفاعل الذي تؤديه من خلال أنشطتها الاتصالية، وبرامجها التي تمكن الشركة من التوافق والتعاطي مع الأزمة، بل قدرة العلاقات العامة على اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وتجنب المنظمة عواقبها، من خلال إعداد الخطط والدراسات والبحوث الوقائية، وتحديد المخاطر المحتملة. ويظهر دور العلاقات العامة في الأخذ بيد الإدارة

العليا في المنظمة ومساعدتها لتخطي الأزمات التي قد تتعرض لها، من خلال القيام بعمل أجندة معلوماتية تحمل في طياتها كافة التفاصيل المهمة التي تساعد الإدارة على معرفة ماهية أزمتها؛ ومن ثم كشف غموضها حتى يمكن مواجهتها، إضافة إلى أن العلاقات العامة أثناء الأزمات تقوم بأداة مهام وأنشطة اتصالية تأخذ في اعتبارها كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة من جمهور داخلي وخارجي ووسائل الإعلام. ولا يتوقف دور العلاقات العامة في حل أزمة منظمتها عند هذا الحد، بل يستمر بعد انتهاء الأزمة؛ حيث تقوم بعمليات المتابعة والتقييم، التي من شأنها الكشف عن مواطن القصور والضعف في أداء المنظمة أثناء مواجهتها للأزمة السابقة، والعمل على تقويمها والرفع من أدائها، إضافة إلى إجراء العلاقات العامة لعمليات تقييم خططها الاتصالية أثناء الأزمة، والتعرف على مدى فاعليتها وتطويرها[٣٧]؛ وبناءً عليه، تُعَد إدارة الأزمات من الأدوار الحيوية والمهمة التي تقوم بها العلاقات العامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، سواء على مستوى العلاقة بين الأفراد والمجتمع والدولة أو على المستوى الخارجي والعلاقات التي تربط بين الدول، وتشتد الحاجة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات وكونها تنير لنا الطريق، ونحن نشاهد على المستوى العالمي الحالى الكثير من الأزمات[٣٨].

مصطلحات إعلامية[٣٩]:

- **الإعلام:**

يُقصد بالإعلام نقل الأخبار والمعلومات الجديدة التي تهم الجمهور في وقت معين، فإذا لم يكن الخبر مستكملًا لعناصره الفنية، من حيث الدقة والأهمية فإنه يفقد قيمته الإعلامية.

- **الإعلان:**

الإعلان هو الجهود غير الشخصية التي يُدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين، لغرض الأفكار أو السلع أو الخدمات، وترويجها، ويُستخدم أيضًا لنقل وجهات النظر، وعرض الأفكار، وتفسير السياسات والأحداث، وتقديم التوجيهات المفيدة للجمهور.

- **الدعاية:**

الدعاية هي تلك الجهود المقصودة للتأثير في الغير؛ لإقناعه بفكرة أو رأي أو كسب تأييده لقضية أو شخص أو منظمة أو تغيير الآراء والاتجاهات السائدة نحو قضية معينة أو شخص أو منظمة، بهدف تغيير سلوك الأفراد.

أنواع الدعاية:

- **الدعاية الرمادية:** هي أكثر ذكاء من الدعاية السوداء، وأكثر منها خطرًا؛ لأنها تستند إلى بعض الحقائق، التي لا يمكن إنكارها، وتضيف بعض الأكاذيب بحرص شديد، مع ترتيبها ترتيبًا مغرضًا.
- **الدعاية البيضاء:** هي الدعاية التي تخاطب العقل والعواطف السامية، وتعتمد على المنطق في عرض الحقائق.
- **الدعاية السوداء:** تلجأ الدعاية السوداء إلى مخاطبة الغرائز والانفعالات وحشد الأكاذيب، دون أن تكشف عن مصدرها.

* * *

الهوامش:

(١) سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية العلوم الإنسانية: جامعة الإخوة منتوري ـ قسنطينة، ٢٠٠٨)، ص ٤٦.

(٢) محمد مصطفى، **العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات**، ط١ (بيروت: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٢)، ص ١٥.

(٣) علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، ط٥ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨)، ص ص ٣-٦.

(4) Jason S. Wrench, Narissra Punyanunt-Carter, **An Introduction to Organizational Communication** (New York: 2012), p.p. 35-36.

(٥) بوشعير لويزة، استراتيجيات الاتصال التسويقي ومدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر٣، ٢٠١٤)، ص ١٠٦.

(٦) هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، **مرجع سابق**، ص ص ٥٥، ٥٨.

(٧) أسامة كامل ومحمد الصيرفي، **إدارة العلاقات العامة** (البحرين: مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعة، ٢٠٠٦)، ص١٠، في: هشام عبدالله البابا، **مرجع سابق**، ص ٦١.

(٨) بشير العلاق وعلي ربابعة، **الترويج والإعلان التجاري** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ٦٣.

(٩) علي عجوة، **مرجع سابق**، ص ٢٤.

(١٠) سامي عبدالعزيز، **الاتصالات التسويقية المتكاملة**، ط ٣ (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٤)، ص ٢٥٠.

(١١) محمد عبدالله عبدالرحيم، **التسويق المعاصر** (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٧)، ص ٣٧٣.

(١٢) علي فلاح الزعبي، **الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي ـ تطبيقي**، ط١ (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠)، ص ٨٧.

(١٣) هشام عبدالله البابا، مدى تأثير الاتصالات التسويقية على السلوك الشرائي للمشتركين، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة، ٢٠١١)، ص٤.

(١٤) بن عيجة محمد نبيل، إدماج الإنترنت في استراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر، ٢٠٠٩)، ص ص ٤٤-٤٥.

(١٥) هشام البحيري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة** (القاهرة: د. ن.، ٢٠١٨)، ص ص ١٢٠-١٢١.

(١٦) هشام عبدالله البابا، **مرجع سابق**، ص ٦١.

(١٧) إيمان عبادي، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات بالمؤسسة، **مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الحادي عشر، ٢٠١٧، ص ١٣٨.

(١٨) علي عجوة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٤-٢٥.

(١٩) محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، ط٢ (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣)، ص ٣٩٨.

(٢٠) أحمد صلاح الدين المحرزي وحمادة فوزي أبو زيد، **برنامج مهارات التسويق والبيع: التسويق عبر الإنترنت** (كلية التجارة: جامعة بنها، د. ت.)، ص ١١٨.

(٢١) سامي عبدالعزيز، الاتصالات التسويقية المتكاملة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٥٥- ٢٥٦، ٢٥١.

(٢٢) علي فلاح الزعبي، **مرجع سابق**، ص ٨٦.

(٢٣) هشام البحيري، **مرجع سابق**، ص ١١٧.

(٢٤) هشام عبدالله البابا، **مرجع سابق**، ص٤.

(٢٥) محمد عبدالله عبدالرحيم، **مرجع سابق**، ص ٣٧٣.

(٢٦) سامي عبدالعزيز، الاتصالات التسويقية المتكاملة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٥٥ - ٢٥٧.

(٢٧) هشام البحيري، **مرجع سابق**، ص ص ١٢٢-١٢٤.

(٢٨) سامي عبدالعزيز، الاتصالات التسويقية المتكاملة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٥٨- ٢٥٩.

(٢٩) أحمد صلاح الدين المحرزي وحمادة فوزي أبو زيد، **مرجع سابق**، ص ١١٨.

(30) W. Pride and O. Ferrell, **Marketing Concept and Strategies**, 2ed ed. (Houghton Mifflin Co., 2000), p. 473, in:

هشام عبدالله البابا، **مرجع سابق**، ص ٦٣.

(٣١) أحمد خطاب، إدراك العلاقات التسويقية فى مصر وأساليب ممارستها: دراسة مسحية فى إطار مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٣٦٥.

(٣٢) سامي عبدالعزيز، الاتصالات التسويقية المتكاملة، **مرجع سابق**، ص ٢٥٤.

(٣٣) بوشعير لويزة، **مرجع سابق**، ص ١٠٦.

(٣٤) شيماء السيد سالم، **الاتصالات التسويقية المتكاملة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦)، ص ص ١٧٨-١٨٣.

(٣٥) السيد السعيد، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة**، ط١ (القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص ١٣.

(٣٦) إيمان عبادي، **مرجع سابق**، ص ص ١٣٨-١٤٠.

(٣٧) ماجد بن عبدالله الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلاقات العامة والإعلان**، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، السعودية، العدد الأول، ٢٠١١، ص ص ٦٩-٧٠.

(٣٨) إيمان سامي حسين عشري، دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية وتأثيرها على الشباب: دراسة تطبيقية على العملية العسكرية بالمملكة العربية السعودية (عاصفة الحزم)، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠١٧).٢٠١٧، ص ٢.

(٣٩) علي عجوة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٧-٣٠.

الفصل الثاني:

تنظيم إدارة العلاقات العامة ووظائفها ومراحلها

الفصل الثاني: تنظيم إدارة العلاقات العامة ووظائفها ومراحلها

تنظيم إدارة العلاقات العامة:

مدخل:

تتكون العملية الإدارية ـ وهي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأية منظمة من المنظمات ـ من سلسلة من العمليات (المراحل) الجزئية، التي ترتبط ببعضها البعض، وتُقسم إلى سلسلة من العمليات الجزئية بهدف تسهيل دراستها؛ لأنها تمثل في الواقع العملي وحدة متكاملة يصعب تحليل أجزائها، كما أنه ليس ثمة اتفاق بين دارسي الإدارة على تحديد عدد العمليات أو الأنشطة الجزئية التي تتكون منها العملية الإدارية، ومهما يكن عدد هذه العمليات، فإن جوهرها واحد، وجميع هذه التقسيمات متأثرة بالوظائف الإدارية، ويمكن تقسيم العملية الإدارية نظريًّا إلى خمس وظائف، هي: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، والتقويم والتنسيق والرقابة[١].

ومن الملاحظ أن العملية الإدارية لا تتفق تمامًا على عدد معين من الوظائف (أو المراحل)، ولا يوجد تتابع متفق عليه في مسار العملية الإدارية، ولا يوجد إجماع تام في الأدبيات الإدارية حول مسميات هذه المراحل؛ فبالإضافة إلى التقسيم السابق فإن هناك اتجاهًا يركز على أن الوظائف الإدارية، هي: التخطيط ثم التنظيم فالتنسيق والاتصال ثم القيادة واتخاذ القرارات فالرقابة[٢]، وتقسيم ثالث يتناول التخطيط ثم التنظيم والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات ثم الرقابة[٣]، ورابع يبدأ باتخاذ القرار ثم التخطيط والتنظيم والتوجيه/القيادة ثم الرقابة[٤]، وخامس يبدأ بالتخطيط ثم التنظيم والتوجيه/صنع القرار والاتصال والرقابة[٥]، ومنهم من يأخذ بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والإشراف والتقييم[٦]، وآخر يبدأ بالتخطيط ثم التنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والرقابة والمتابعة[٧]، ويصنفها آخر إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة[٨]، أو التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة[٩]، أو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتهيئة القوى البشرية والابتكار والإبداع[١٠]، أو التخطيط والتنظيم والتوظيف/التسكين والقيادة والرقابة[١١]، أو التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والقيادة[١٢]، أو التخطيط– التنظيم[١٣]، أو التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة[١٤].

كما تنقسم وظائف الإدارة بصفة عامة إلى سبع وظائف أساسية[١٥]، هي:

١- **التخطيط الإداري:** يُقصد به كل ما يُحدد مقدمًا ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تُحدد عمليات التنظيم والقوى المادية والبشرية والرقابة.

٢- **التوظيف:** هو تعبئة القوى اللازمة لإدارة المؤسسة، واختيار أفراد هذه القوى، وتدريبها ووضعها في المكان المناسب، بقصد الوصول إلى الإنتاج.

٣- **التوجيه والإشراف:** الإشراف عنصر عام من عناصر الإدارة، والمقصود به مراقبة التنفيذ، والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف.

٤- **التمويل والإدارة المالية:** تتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها.

٥- **التنسيق:** لا يُعتبر وظيفة إدارية له كيان مستقل، بل يعمل على إيجاد التناسق والترابط بين أوجه النشاط المختلفة، عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة.

٦- **التسجيل:** كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة، بقصد الاحتفاظ بها، والرجوع إليها في المستقبل.

٧- **اتخاذ القرار:** هو أداة للتجديد والخلق والإبداع، بحيث يخرج القرار معبرًا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل، للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخذ القرار.

ويُلاحظ أن هناك **علاقة وطيدة بين العمليات الإدارية والاتصال**، ويمكن استعراض هذه العلاقة كالآتي:

- إذا نظرنا إلى الاتصال والتخطيط الذي يُعتبر أحد الأسس الرئيسية لوظائف المدير على أي مستوى تنظيمي، نجد أن هناك ترابطًا عضويًا بينهما؛ فوضع الأهداف والغايات لا يمكن أن يتم في غياب أو تناقص المعلومات، والاتصال هو الذي ينقل المعلومات لمن هم في حاجة إليها، فتزداد قدرات المديرين على التخطيط، بل أكثر من ذلك أن المديرين الذين يُعرف عنهم امتلاكهم لكم كبير من المعلومات تزداد مكانتهم لدى مرؤوسيهم في مواقع عملهم(١٦)، وتُعتبر عملية الاتصال ومدى سهولتها ضرورة لتوصيل الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة لكافة أجزاء المنظمة التي يشتملها الهيكل التنظيمي(١٧).

- أما العلاقة بين الاتصال والتنظيم فهي أيضًا علاقة عضوية وحيوية؛ فالتنظيم نظام للتعاون بين أشخاص وجماعات قادرة على الاتصال، وغياب التنسيق بين هذه الأنظمة يؤدي إلى التضارب، مما يعوق مستوى الأداء الفعال، وهذا التنسيق أحد المهام الأساسية

للاتصال، فالتنظيم يوضع والاتصال يعطيه الفعالية والديناميكية في اتجاه تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها[١٨]، أي يتطلب التنظيم ضرورة توافر مجموعة عمليات الاتصال التي تساعد على نجاح التنظيم من أهمها: درجة التفاعل والاتصالات الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة، واتجاه المعلومات المتدفقة، وتحديد مصدر نشأة الاتصالات المتجه إلى أسفل، ودرجة المشاركة الإدارية للمعلومات من قِبَل الرؤساء للمرؤوسين، ودرجة قبول المرؤوسين للاتصال، ودرجة كفاية الاتصالات المتجهة إلى أعلى، وشعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة إلى أعلى، والقوى المؤدية إلى توصيل اتصالات صحيحة أو مشوهة إلى أعلى، ودرجة الحاجة إلى تعزيز الاتصالات إلى أعلى، ودرجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية، ودرجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة إلمام الرؤساء وفهم المشاكل التي يواجهها المرؤوسون، وكيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض[١٩].

- أما علاقة الاتصال بالقيادة فإن هذه الوظيفة لها تأثير متبادل بينها وبين الاتصال، بمعنى أن الاتصال يؤثر في القائد، وكذلك يؤثر نوع القائد في كفاءة الاتصال، فالاثنان يتفاعلان مع بعضهما البعض[٢٠]، كما أن الوظيفة الرئيسية للقيادة في المنظمة العامة هي امتهان حرفية الاتصالات بالطرق التي تخبر وتسعد الكثير وتزعج القليل[٢١]؛ ومن ثم فإن الاتصال مرتبط أشد الارتباط بالقيادة، فهو الوسيلة أو الأداة التي يستخدمها القادة الإداريون في إرشاد المرؤوسين وكسب تعاونهم الاختياري، وتوجيه مجهوداتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة[٢٢]، وترتبط عملية الاتصالات بالقيادة سياسية كانت أم إدارية، والقائد الناجح هو الذي ينفق الجزء الأكبر من وقته في الاتصالات بصورها المختلفة، وهذا الذي يشجع تدفق المعلومات إليه بصفة مستمرة، لكي تكون القرارات والإجراءات التي يتخذها مؤسسةً على الحقائق والمعلومات الأصيلة الضرورية، وهو الذي يتجنب أن تكون الاتصالات الصاعدة عنه مقتضبة أو متعسفة؛ لأن هذا يؤدي إلى الإقلال من الاتصالات الصاعدة تجنبًا للاحتكاك، ورغبة في التعايش السلمي، وخوفًا من إثارة الغضب، وما يترتب على ذلك من المظاهر الإدارية والإنسانية المرضية، وأظهرت بيانات إحدى الدراسات أن (٢٠٪) من وقت المديرين يُنفق في اتصالات خارجية خاصة بمشكلات العمل والعمال، و(٣٠٪) من وقتهم اتصالات لأسفل، و(٤٠٪) اتصالات

صاعدة و(١٠٪) تُنفق في أعمال تتصل بالعمل، ويؤكد هذا حقيقة أن (٩٠٪) من وقت المديرين يُنفق في الاتصالات المختلفة[٢٣].

- كذلك فإن العلاقة بين الاتصال وصنع القرارات قوية وجوهرية؛ حيث إن صنع القرارات ومفهوم حل المشكلات عمليات لا وجود لها إذا لم تستند إلى المعلومات المتبادلة من أجل التوصل إلى البدائل، والتي تضعها الأطراف المشاركة، والاتصال هو أساس عملية صناعة القرارات في أي مجال من مجالات الممارسة لهذه العملية[٢٤]. كما أن دقة عملية اتخاذ القرارات تعتمد ـ بشكل خاص ـ على الاتصال الفعال المؤثر، فإذا فشلت عملية الاتصال أو حدثت أخطاء بها فإن كل شيء قد يتأثر بذلك حينئذٍ[٢٥]، أي أن عملية اتخاذ قرار معين في أية منظمة تتوقف سلامتها على نوع المعلومات التي تصل إلى المسئول عن اتخاذ القرار وعلى مدى دقة هذه المعلومات وكميتها.
- كذلك يرتبط الاتصال بتفويض السلطة؛ فكلما زادت عملية التفويض زادت سرعة عملية الاتصالات وفاعليتها، ولا يتوقف تفويض السلطة على مدى توافر وسائل الاتصالات في المنظمة بقدر ما يتوقف أساسًا على اتجاهات الرئيس الأعلى نحو السلطة، فإذا كان هذا الشخص يصر على معرفة كل كبيرة وصغيرة والإلمام بكل المعلومات تافهة كانت أم جدية فبالمثل ستكون اتجاهات من هم دونه؛ لأن المرؤوس إذا أحس أن عليه أن يعطي تقارير مفصلة فإنه سوف يركز السلطة ليجمع كل المعلومات، مهما كان مستواها، حتى يستطيع ـ وقت الضرورة ـ أن يغطي موقفه أمام الرئيس، ويجيب عن كل ما يريد الوقوف عليه من الأمور التي هي أصلًا دون مستواه.
- ويرتبط الاتصال بالتنسيق بعلاقة جوهرية؛ حيث إن الاتصالات الأفقية هي وسيلة التنسيق، ولا يمكن أن يتم التنسيق إلا عن طريق الاتصال، وفي مقدمة عمليات التنسيق التي تتم بواسطة الاتصال عملية التنسيق عن طريق الاجتماعات أو المؤتمرات التي يُدعى إليها الرؤساء في المستوى الواحد كمديري الإدارات أو رؤساء الأقسام، وهذه الطريقة تؤدي في ما تؤديه من فوائد إلى نقل الصورة المتكاملة عن سير العمل في هذا المستوى إلى كل الأطراف المعنية بالعمل عند المستوى نفسه[٢٦].
- ويرتبط الاتصال أيضًا بالتوجيه الذي يُعَدّ جوهر العملية الإدارية والنشاط الأساسي للرؤساء على كافة المستويات العليا، وأهم أدوات التوجيه هي الاتصالات الفعالة[٢٧]؛ حيث إن الاتصال عامل مهم في تدريب العاملين وتوجيههم، ففي خلال عملية

الاتصالات يمكن للرؤساء والقادة ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للموظفين، وتحسين أدائهم للأعمال، وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف العمل(٢٨).

- ويُلاحظ أن الاتصال ذو صلة عضوية بالرقابة والسيطرة (التحكم)، فالعناصر الأساسية لعملية الرقابة أهمها: وضع الأهداف، ووضع المقاييس وعمليات التقويم ـ وهو عنصر يتشكل من خلال المعلومات التي ينبغي أن تستمر من خلال قنوات الاتصال لتكون في صورتها الشاملة أمام الإدارة العليا ـ والعنصر الثالث هو قرارات الرقابة التصحيحية، وهو العنصر الذي بدونه لا يصبح للرقابة معنى؛ ذلك لأن وضع الأهداف ووضع المقاييس التقريبية لا يعني أن فعالية المنظمة قائمة، فربما تكون هذه الأهداف غير واقعية أو غير جيدة، أو أن مقاييس الأداء غير ملائمة، وأنها في حاجة إلى تصحيح؛ وبالتالي يصبح من الضروري توصيل ردود الأفعال إزاء الأهداف ومقاييس التقويم(٢٩).

أساليب إدارة العلاقات العامة:

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات؛ فهي تختلف حسب عوامل كثيرة، كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب فهم القائمين بالإدارة، ومن أبرز أساليب إدارة العلاقات العامة الآتي:

- **الأسلوب الاتصالي العام:** توزع مسئوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام، فيكون هناك قسم للصحافة، يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة، ويُخصص قسم آخر للإذاعة "راديو وتليفزيون"، وثالث للإنتاج السينمائي (الفيديو)، ورابع للندوات، وخامس لإنتاج المطبوعات العامة... إلخ، ويُسمَّى هذا الأسلوب أحيانًا بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي.
- **الأسلوب الاتصالي النوعي:** يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستثمرين، وثانٍ للمستهلكين، وثالث للموردين... إلخ.
- **الأسلوب الاتصالي المزدوج:** يعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية

كذلك. وليس هناك تفضيل مطلق لأي من هذه الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما يتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها وإمكاناتها.

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسمًا للنشاط الداخلي، كإعداد الحفلات والرحلات والمعارض... وتنظيم المسابقات الرياضية والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتبدي بعض الإدارات اهتمامًا كبيرًا بالمجتمع المحلي والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة في المجتمع... وقد يُخصص لها إدارة تُسمَّى إدارة الشئون العامة.

فوائد الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

تحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة مجموعة من الفوائد، من أهمها:

١- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

٢- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في الإدارة.

٣- تمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف، بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد، بناء على عوامل شخصية.

٤- القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل.

٥- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية، حتي يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

٦- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.

أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى، ليلائم أهداف كل منظمة، وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها. ويمكن القول بصفة عامة إن هناك ثلاثة طرق رئيسة يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمة، هي:

١- إنشاء إدارة علاقات عامة (in house P.R.).

٢- الاستعانة بمكتب خبير؛ كمستشار خارجي للعلاقات العامة (consultancy).

٣- الجمع بين الأسلوبين (التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي).

ومن أهم مزايا إنشاء إدارة علاقات عامة:

١- إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة.

٢- المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها.

٣- التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة.

٤- إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات.

٥- معرفة عناصر القوة ونقاط الضعف لكل إدارة من الإدارات.

إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي (مستشار العلاقات العامة):

يمكن تعريف مستشار العلاقات العامة بأنه شخص يخصص كل وقته أو جزء منه لمنظمة معينة، وقد يكون المستشار فردًا واحدًا، وله عملاء متعددون ومختلفون، وقد يكون منظمة، ولها العديد من العملاء على مستوى الدولة، وقد يكون المستشار إدارة من إدارات وكالة إعلانية معينة، وهو شخص محترف تغطي استشاراته كل جوانب العلاقات العامة.

أهم مزايا الاستعانة بالمستشار الخارجي:

١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي، وبتفاصيله الدقيقة، التي قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمه فيها.

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار؛ نظرًا لاتصاله بوسائل الإعلام.

٤- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية.

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.

٦- لا يُعتبر المستشار الخارجي عبئًا على ميزانية المنظمة؛ فهو لا يأخذ راتبًا منتظمًا إلّا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة، وعدا ذلك فأتعاب المستشار متغيرة، طبقًا لما يؤديه من خدمات.

أهم عيوب الاستعانة بالمستشار الخارجي:

١- عدم التواجد المستمر في المنظمة.

٢- عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار.

٣- عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل، ذلك لاعتباره شخصًا غريبًا لا ينبغي إطلاعه عليها.

٤- التعامل مع أكثر من منظمة في وقت واحد، قد تكون في بعض الأحيان متنافسة.

أبرز إسهامات المستشار الخارجى:

١- إعداد بحوث الرأي العام وتنفيذها.

٢- وضع البرنامج العام أو الفعلي لأنشطة العلاقات العامة.

٣- كتابة المقالات والموضوعات في المجلات التجارية والعامة، وفي وسائل الاتصال المحلية والمركزية.

٤- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام.

٥- تنظيم المؤتمرات الصحفية.

٦- تصميم وإقامة المعارض ولإشراف عليها.

٧- كتابة النشرات الداخلية والخارجية وإخراجها.

٨- تصميم شعار المنظمة.

٩- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة والخاصة.

١٠- تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة والاحتفالات والمهرجانات.

مواصفات العاملين في إدارة العلاقات العامة (الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة):

هناك شروط ومواصفات/سمات أساسية ومؤهلات علمية لا بد من توافرها في العاملين/المشتغلين بمهنة العلاقات العامة (إخصائي العلاقات العامة) أيًّا كان نوع المنظمة التي يعملون بها، وتتعلق هذه المواصفات بعدد من الجوانب، منها:

١- المؤهلات الشخصية.

٢- المؤهلات الاتصالية.

٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية.

أولًا: المؤهلات الشخصية

- الجاذبية.
- الإحساس العام.
- حب الاستطلاع.
- الكياسة.
- الاتزان.
- الاهتمام بالآخرين.

- الحماس.
- الاستمالة (استمالة الآخرين للأفكار).
- الاستقامة.
- الشجاعة.
- الموضوعية.
- الخيال الخصب.

ثانيًا: المؤهلات الاتصالية

- القدرة على القراءة.
- الاستماع.
- الكتابة.
- التخاطب/التحدث.
- الحس الفني.
- الإلمام بالعديد من العلوم.

ثالثًا: المؤهلات الإدارية أو الوظيفية

- المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب).
- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل).
- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها).
- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية.

وظائف العلاقات العامة:

تتعدد وظائف العلاقات العامة وأدوارها، ويمكن تحديد مجموعة من وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو الآتي:

أ) الوظائف الاعلامية:

- توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعة – خدمة)، وكيفية الانتفاع بها أو الإسهام في تطويرها.
- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية، بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة.

- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة، بما يحسّن من العلاقات مع الجمهور، ويدفعها نحو اتجاهات إيجابية.

ب) وظائف الاستعلام:

- إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو الرأي العام، وصولًا إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة.
- تحليل مواقف الجمهور والرأي العام، لتحديد الآثار المترتبة عليها، وسبل معالجة الجوانب السلبية منها، ودعم الإيجابية منها.
- تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته) والتحكم بها.

ج) وظائف التنسيق:

- ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة.
- تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة، بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي، وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين وحدات الهيكل المختلفة[٣٠].

مراحل العلاقات العامة:

تتحدد مراحل العلاقات العامة في أربع مراحل متخصصة، والتي تُعَد وظائف العلاقات العامة أو خطوات وعمليات للعلاقات العامة، وسوف يتم دراسة هذه المراحل بنوع من التوضيح والشرح في فصول تالية لهذا الفصل، وهذه المراحل هي:

١- البحث وجمع المعلومات.

٢- التخطيط.

٣- الاتصال.

٤- التقييم والتقويم.

أولًا: البحث وجمع المعلومات[٣١]

حيث تقوم العلاقات العامة بعملية البحث وجمع المعلومات المعنية بالمنظمة، وتحليلها وتقديمها للإدارة العليا، للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة، وتتبع هذه البحوث المنهج العلمي والخطوات العلمية المتبعة (من تحديد المشكلة البحثية تحديدًا دقيقًا، ووضع الأهداف البحثية، وتحديد أهمية البحث أو الدراسة، ووضع الفروض و/أو التساؤلات

العلمية، ورصد وتحليل التراث العلمي (الدراسات السابقة)، والإطار النظري (إن وجد)، وتوضيح مفاهيم الدراسة، وعرض التصميم المنهجي للدراسة (نوع الدراسة، ومنهجها، وأدواتها البحثية لجمع المعلومات، والمجتمع البحثي، وعينة الدراسة) والإطار الزمني والإطار الموضوعي (قضايا الدراسة)، واختبارات الصدق والثبات، والمعاملات والاختبارات الإحصائية وغيرها، وأخيرًا عرض نتائج الدراسة/البحث وتفسيرها.

أهداف بحوث العلاقات العامة:

١- **التعرف على الآراء والاتجاهات:** كي يتحقق التجاوب بين المرسل والمستقبل في مجال الاتصال المواجهي لابد أن تكون لدى المرسل القدرة على تخيل نفسه في ظروف هذا المستقبل، وتزداد قدره المرسل على ذلك إذا اتقن دوره كمتحدث وكمستمع في الوقت نفسه. وينمي هذه القدرة ويعمقها، وأن تكون لدى المرسل معلومات كافية عن آراء المستقبل وقيمه ولغته.

٢- **التعرف على الذات:** الاتجاهات هي المرآه التي ترى المؤسسة من خلالها صورتها كما يراها الجمهور. ويتوقف وضوح الصورة في هذه المرآه على دقة إجراء البحث وموضوعيته، وصدق تحليله وتفسيره لصانعي القرار بالمؤسسة. وتساعد هذه الصورة الموضوعية على إجراء عملية التصحيح الذاتية المبنية على الحقائق والمعلومات الواردة في نتائج البحث. وكثيرًا ما تُتخذ قرارات، وتُرسم سياسات على افتراض خاطئ لمضمون صورة المؤسسة في أذهان الجماهير.

٣- **منع الأزمات والاضطرابات:** من الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يُبذل لمنع نشوبه والوقاية منه. وحينما يُمكن التنبأ بالمشكلة مبكرًا يُصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها.

٤- **زياده فاعلية الاتصال الخارجي:** يفتقر الاتصال غير المباشر إلى رجع الصدى الفوري الذي يتميز به الاتصال المباشر؛ ولذلك يُصبح من الضروري إيجاد بديل، للتعرف على صدى الرسالة وفاعليتها في التاثير إذا كان الاتصال يتم باستخدام الوسائل الجماهيرية، كما أن دراسة أنماط الاتصال في المجتمع وعاداته السائدة بين الجمهور يساعدان على تحديد خطة (استراتيجية) الاتصال، التي تضاعف فرص التعرض له وادراكه.

٥- **تحديد جماهير المنظمة:** لابد من توافر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة في أنشطة المؤسسة، التي تمثلها العلاقات العامة. وهذه المعلومات

تتعلق بتحديد أهم هذه القطاعات، وتبيان الخصائص العامه لكل منها، ومعرفة قادة الرأي وناقلي الملعومات، مما يساعد على زيادة فاعلية الاتصال الموجه إلى هذه القطاعات المحددة في ضوء المعلومات المتوافرة عنها.

٦- **إمداد الإدارة بالمعلومات:** تزايد اعتماد الإدارة على أقسام العلاقات العامة في بعض المؤسسات، للحصول على المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة نفسها، أو بجماهيرها، أو بالمؤسسات التي تعمل في المجال نفسه، وكذلك بالتيارات والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في أداء المنظمة وعلاقاتها المحلي. فمن أهم الخدمات التي تقدمها العلاقات العامة لرجال الإدارة تفسير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحدث في المجتمع، وهذا يتطلب إعداد ملفات خاصة لتجميع المعلومات التي تتصل بهذه المجالات.

٧- **التعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة.**

أنواع البحوث:

تتمثل أنواع البحوث والدراسات العلمية التي تستعين بها العلاقات العامة في الآتي:

١- البحوث الاستطلاعية.

٢- البحوث الوصفية.

٣- البحوث التفسيرية.

٤- البحوث التاريخية.

- **البحوث الاستطلاعية/الاستكشافية** (exploratory studies):

تُستخدم في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشار خارجي أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة، ففي ذلك يتطلب من هذا المستشار أو ذلك الخبير أن يقوم ببعض البحوث الاستطلاعية، للتعرف على جوانب المشكلة، وصياغتها في إطار علمي، تمهيدًا لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة أكثر دقة وعمقًا. وتُسمَّى هذه البحوث أيضًا بالبحوث والدراسات الكشفية أو الصياغية، ويلجأ إليها الباحث عندما يكون معرفته بالموضوع ضعيفة، ولا تؤهله إلى تصميم دراسة وصفية، ففي مثل هذه الأحوال من الأفضل إجراء دراسة استطلاعية للموضوع لزيادة معرفته بالموضوع، حتى يتسنى له كتابة بحثه فيما بعد بصورة أعمق. وتهدف الدراسات الاستطلاعية إلى بلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة أكثر إحكامًا، بغية دراسته بصورة أعمق، وتحديد المفاهيم الأساسية، وتنمية الفروض... إلخ.

وتبدأ البحوث الاستطلاعية بمراجعة الدراسات السابقة إن وجدت، وكذلك فحص المعلومات المتاحة عن المنظمة وجماهيرها والظروف الاقتصادية والاجتماعي المؤثره فيها.

- **البحوث الوصفية** (descriptive studies):

من المبادئ التي يتعلمها الراغب في ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينيه دائمًا شعًا (اعرف جمهورك)، ولهذا السبب فإن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية، فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أية منظمة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم، وبقدر ما يتوافر لإدارة العلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير، من حيث: السن والدخل والمستوى المهني والتعليمي، بقدر ما تستطيع توجيه رسائلها إلى هذه الجماهير بسهولة وفاعلية. وتزداد كفاءة الاتصال إذا ما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتها والقيم السائدة بينها، ولا ينبغي أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد أو الجماعات بل يجب أن تتعدى ذلك إلى مرحلة التفسير كلما كان ذلك ممكنًا، وقد بدأ هذا الاتجاه ينمو في مجال الأبحاث الوصفية بعد أن تقدمت الدراسات الخاصة بالدوافع. وعليه، فإن الهدف الرئيس من البحوث والدراسات الوصفية هو وصف الوضع كما هو قائم في الوقت الحاضر، وتسجيل الملاحظات الدقيقة والنصوص المفصلة حول الظاهرة محل الدراسة، ورصد ماهية الظاهرة وأين ومتى تحدث. ويندرج تحت قائمة البحوث الوصفية كل من: البحث المسحي، وبحث دراسة الحالة، والبحث المكتبي والوثائقي، والبحث التحليلي لأنشطة أو المعلومات، والبحث الوصفي المستمر الذي يغطي موضوعًا معيًنا في فترة محددة.

- **البحوث التفسيرية** (explainatory studies):

تهدف الدراسات التفسيرية إلى تقديم تفسيرات للظواهر أو المشكلات أو السلوكيات قيد الدراسة، وإلى إيجاد إجابات لهذه الأسئلة، فهي تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص موقف معين تغلب عليه صفة التحديد أو ظاهرة معينة، أو دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث؛ وذلك للحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها، وكذلك تصنيف البيانات والحقائق التي تم تجميعها وتسجيلها وتفسير هذه البيانات وتحليلها تحليلًا شاملًا، واستخلاص نتائج ودلالات مفيدة منها تؤدي إلى إمكانية إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وتعتمد البحوث التفسيرية أساسًا على الدراسات التجريبية، سواء كانت معملية أو ميدانية.

- **البحوث التاريخية** (historical studies):

يقوم البحث التاريخي على سرد الوقائع، والأحداث، والاتجاهات السابقة وتحليلها، بهدف التعرف على الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية لأي مجتمع في الأزمنة المختلفة، وتسجيل هذه الوقائع لكي تكون أساسًا في التخطيط لأي سياسة مستقبلية، وتستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات الاجتماعية والعوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات أو ازدهارها في المجتمعات المختلفة.

وقد قسّم بعض الباحثين بحوث العلاقات العامة إلى بحوث للتعرف على المنظمة، وثانية لمعرفة الصورة الذهنية، وثالثة لرصد آراء الجماهير واتجاهاتها، ورابعة للوقوف على الدوافع، وأخرى لبرامج العلاقات العامة، وأخيرًا بحوث لتحليل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الدولية والمحلية.

ثانيًا: التخطيط(٣٢)

هو التخطيط لبرامج العلاقات العامة والفعاليات والأحداث المختلفة، التي تقوم العلاقات العامة بالتخطيط لها وتنفيذها؛ وعليه فإن التخطيط هو الخطوة الثانية في عملية العلاقات العامة، وهو ذلك النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختبار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. **ويحقق التخطيط المزايا الآتية لأنشطة العلاقات العامة:**

- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
- كسب تأييد الإدارة العليا لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
- التأكيد على الجانب الإيجابي بدلًا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.
- تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

ورغم هذه المزايا فإن هناك بعض العقبات، على رأسها:

- عدم اعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

- افتقار إدارة العلاقات العامة في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها.
- شعور بعض رجال العلاقات العامة بافتقارهم إلى الوقت، الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة.
- الإحباط الذي يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المؤسسات نفسها.
- نظرة بعض رجال العلاقات العامة للنشر باعتباره الهدف النهائي والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة بالمنظمة.
- عمليات التخفيض المستمر لميزنيات العلاقات العامة في الكثير من المنظمات.

التخطيط الاستراتيجي:

يشمل التفكير الاستراتيجي التنبؤ بالحالة المرغوب فيها مستقبلًا، وتحديد القوى الفعالة، التي تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلي، التي قد تحول دون تحقيق هذا الوضع.

المكونات الأساسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن القول إن هناك أربعة مكونات أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، هي:

١- الأسباب.

٢- الأهداف.

٣- الوسائل.

٤- التكاليف.

أولًا: أسباب الخطة

وهي تتعلق بموقف تسعى نحو تغييره أو تحسينه، فقد ترى المنظمة أن مبيعاتها منخفضة أو أن هناك حمالات مغرضة تستهدف النيل من الصور الذهنية لها..، ومن هنا يكون جليًا المبرر أو الهدف الجوهري لوجود الخطة.

ثانيًا: أهداف أو أغراض الخطة

لا خلاف على أن الأهداف من أهم مكونات الخطة، فلا نجاح بدون أهداف مكتوبة، وقد يكون للخطة هدف أحادي أو تكون ذات أهداف متعددة.

ثالثًا: الوسائل

يُقصد بها طرق تحقيق الأهداف، ويتضمن ذلك أربعة مكونات فرعية، هي:

- الى من تصل؟
- كيف تصل؟
- ماذا تقول؟
- متى تقول؟

رابعًا: النفقات

تتبع أهمية هذا المكون من أنه المسئول عن وضع الأهداف موضع التنفيذ، وهذا ما يجعل وجود ميزانية مستقلة لإدارة العلاقات العامة أمرًا مهمًّا، ولتسهيل تنفيذ الخطة.

مراحل التخطيط وخطواته:

يمر التخطيط في العلاقات العامة بمراحل وخطوات محددة، على النحو الآتي:

١-تحليل الموقف:

- نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- أهداف المنظمة.
- نتائج البحوث.
- الأوضاع التنافسية المحيطة.. وغيرها.

٢-تحديد الأهداف:

- السمعة الطيبة.
- المساعدة في ترويج المنتجات أو تنشيط الخدمات.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي.
- كسب ثقة المجتمع الخارجي.

٣-تحديد الجماهير:

القرار الثاني هو تحديد أي من الجماهير أكثر أهمية من حيث التأثير على مصالح المنظمة؛ ومن ثم تتجه جهود العلاقات العامة صوبه من خلال برامجها ورسائلها بغية التأثير عليه. ويتعدد جمهور المنظمة، فهناك: الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي، الذي يشمل حملة الأسهم والمساهمين، والعملاء أو المستهلكين، والموردين، ووسائل الإعلام، والهيئات الحكومية، وقادة الرأي، ومنظمات المجتمع المدني... إلخ.

٤-تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة:

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية ينبغي أن يحدد ما هو متاح منها، وما هو محتمل. وقد ألقى التقدم التكنولوجي بظلاله على وسائل الاتصال، فقد أضاف الكثير والكثير من وسائل الاتصال الحديثة (الإعلام الجديد)، فلابد من توافر أجهزة الحاسب الآلي وتطبيقاته، وإمكانية الاستفادة من الإنترنت والإيميلات الإلكترونية... إلخ.

٥-تحديد استراتيجية العلاقات العامة (الاستراتيجيات الاتصالية):

إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة. ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمه وتحقق أهدافه. وقد توصل العلماء والباحثون في هذا الشأن إلى أن هناك عددًا من استراتيجيات الاتصال يمكن استخدامها في العلاقات العامة، خاصة في أوقات إدارة الأزمات، وقد أكد علماء الاتصال على أن استراتيجية العلاقات العامة تختلف باختلاف كل موقف وأزمة؛ وبالتالي فلكل موقف أو أزمة استراتيجية تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل إنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعًا لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفية (situational strategy)، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف(٣٣)، ويمكن استعراض هذه الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة على النحو الآتي:

- **استراتيجية التحفظ والكتمان** (blockstone strategy): تقوم هذه الاستراتيجية على صد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، وهي استراتيجية لا يُنصح باستخدامها إلّا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم(٣٤). ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية استراتيجية حائط الصد، وفي هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، وفي الوقت نفسه الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية، والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام نحوها، إلّا أن هذه الاستراتيجية

غير الفعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات، مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة على القضاء(٣٥).

- **استراتيجية التريث وعدم التورط:** ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة، وأن تكون هذه الدراسة بشكل مستفيض من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي اتُخذت والمتابعة الإعلامية(٣٦).
- **الاستراتيجية القانونية** (legal strategy): تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات رئيس الشئون القانونية بالشركة(٣٧) أو المنظمة، التي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مساءلة قانونية، وهي تتمثل في ما يلي: ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة، وعدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يُفهم منها مسئولية المنظمة عن الأزمة، والحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة(٣٨).
- **استراتيجية الاستجابة والدفاع** (respond and defend strategy): تقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر الطرق الاتصالية ملاءمة ولباقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ، وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التبرير والاعتذار (٣٩).
- **استراتيجية الدفاع الهجومي** (attacks defenses strategy): وفقًا لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال، خاصة الجماهيرية، والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضًا يتم الاستعانة فيها بقادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة(٤٠)، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك لعدة أسباب منها: أن هناك حرصًا من المنظمة على اعتبارات الصالح العام، والتركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة، والتقليل من مصداقية الناقدين، ومواساة المتضررين وتعويضهم. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبًا ما تُستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير؛ لذا يطلق البعض عليها استراتيجية الصالح العام(٤١)، كما تستخدم هذه الاستراتيجية الأزمة

كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع، وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام(٤٢)، وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، حيث تقوم الدولة باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة(٤٣).

- **استراتيجية الصمت** (no response): تعتقد بعض المنظمات أن الرأي العام لا يعرف شيئًا عن الأزمة، وأن بإمكانها الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها؛ وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.
- **استراتيجية الإنكار** (denial strategy): وفقًا لهذه الاستراتيجية تنكر المنظمة وجود أزمة، وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.
- **التملص من المسئولية** (evasion of responsibility): تحاول المنظمة في هذه الاستراتيجية تحويل المسئولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.
- **استراتيجية التبرير والاعتذار** (apology and respond): تعترف فيها المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملاءمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكنيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.
- **استراتيجية الاعتذار الكامل** (full apology): وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار وطلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.
- **استراتيجية الهجوم المضاد** (counter attacks strategy): هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلاميًّا بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض

المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاق وقائع غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.

- **استراتيجية الأفعال التصحيحية** (corrective actions strategy): تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة"، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسئولين القانونيين للمنظمة؛ لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة(٤٤).
- **استراتيجية ملتقى الطرق:** ووفقًا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، فعلى سبيل المثال يمكن استضافة عالم ديني يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.
- **استراتيجية المشاركة والمسئولية:** وهي المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.
- **استراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:** مثل الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية(٤٥).

٦-اختيار الموضوعات وتحديد البرامج(٤٦):

عقب تحديد الاستراتيجية المناسبة للعلاقات العامة، ننتقل إلى تفصيل الخطة العامة باختيار الموضوعات والبرامج التي تساعد على تنفيذ هذه الخطة. على أن يكون البرنامج مؤثرًا إلى أقصى مدى، واختيار أفضل الوسائل لنقل الرسالة إلى الجمهور. وقد يكون البرنامج إعلاميًّا أو تأثيريًّا أو ترفيهيًّا أو تثقيفيًا، وقد يجمع أيضًا أكثر من وظيفة من هذه الوظائف، وهناك أيضًا برامج الخدمات التي ترمي إلى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير؛ تحقيقًا للدور الاجتماعي والإنساني للمنظمة. ويهدف البرنامج الإعلامي إلى تكوين رأي عام مستنير مدرك للدور الذي تقوم به المنظمة في المجتمع، وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بإنجازاتها، وتفسير سياساتها وأهدافها للجماهير المختلفة. أما البرنامج التأثيري فيسعى إلى إقناع الجماهير واستمالتها لسياسة

المنظمة وكسب السمعة الطيبة والصورة المشرقة لها في أذهان الجماهير. ويهدف البرنامج الترفيهي إلى توثيق أواصر الود والمحبة بين المنظمة وجماهيرها، وتجديد نشاط العاملين بها، ودفع الملل الذي قد ينشأ عن العمل الجاد المستمر. أما البرامج التثقيفية فهي من أهم البرامج التي ينبغي أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة، وهناك أربعة مجالات رئيسة لهذه البرامج، هي: مجال العمل المباشر، ثم مجال المؤسسة ككل، ومجال التنظيمات الإدارية والنقابية، وأخيرًا مجال العمل السياسي ودوره في النهوض بالمجتمع.

ثالثًا: الاتصال(٤٧)

الاتصال هو المرحلة الثالثة في عملية العلاقات العامة، وهو إجراء الاتصالات التنظيمية/المؤسسية اللازمة للعمل، داخل المنظمة وخارجها، وذلك للتواصل مع جمهور المنظمة الداخلي والخارجي بأنواعه المختلفة.

لا شكّ أن الاتصال ـ بشكل عام ـ ظاهرة بشرية قديمة قدم التاريخ؛ فهي ظاهرة سلوكية ترتبط كلَّ الارتباط بالسلوك الإنساني، وقد عكف العلماء والباحثون من مدراس واتجاهات علمية مختلفة ومتعددة على دراسته وتحليله منذ أمد بعيد، وقد سعوا إلى تعريفه وتحديد عناصره وأشكاله ومستوياته ومعوقاته، ووضعوا النظريات والمداخل والنماذج العلمية التي تفسره وتساعد على فهمه ـ كظاهرة أو نظام ـ وإدراك العلاقات والصلات بين عناصره ومتغيراته المختلفة.

ورغم أن الاتصال لا يخرج ـ بصفة عامة ـ عن كونه ظاهرة سلوكية ترتبط كلَّ الارتباط بالسلوك الإنساني، كمحصلة للتكوين الداخلي للفرد والمواقف التي يتعرض لها، إلا أن تقديم تعريف موحد له ومتفق عليه يُعتَبر ـ بشكل عام ـ من الصعوبة بمكان إن لم يكن في حكم المستحيل، وقد اجتهد العلماء في المجالات العلمية المختلفة في تقديم تعريفات متعددة ومتنوعة للاتصال، تختلف باختلاف المجال العلمي الذي ينتمي إليه كل تعريف منها.

وترجع جذور كلمة "يتصل" (communicate) إلى الأصل اللاتيني (communis)، الذي يعني شائع أو الفهم المشترك لفكرة أو حدث. والاتصال هو العملية التي يتم فيها تكوين الرسالة وتبادلها وتفسيرها(٤٨)، ويُستخدم الاتصال للإشارة إلى إدراك وتفسير واستجابة الأفراد للإشارات التي يصدرها أفراد آخرون، وهناك ست خصائص رئيسية للاتصال، هي: أن الاتصال رمزي، وأنه عملية، وأن الاتصال ذاتي، وأنه عملية تبادلية، وأن الاتصال البشري

هو ظاهرة كل من المرسل والمستقبل، وأن جميع الرسائل الاتصالية تحتوي على مضمون وأبعاد مرتبطة بالعقل(٤٩).

كما أن الاتصال هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين، أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار، وما لم يكتمل الحوار من جانب المستقبل لا يتحقق الاتصال، ويقتصر الأمر على توجيه المعلومات والآراء من جانب واحد فقط دون معرفة بنوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل(٥٠)، والاتصال هو عملية نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من المصدر إلى المستقبل، وذلك بغرض التأثير فيه لهدف ما.

وتعتمد عملية الاتصال ـ بصفة عامة ـ على عدد من **العناصر الأساسية** المتصلة والمتشابكة والمتداخلة مع الظروف الاجتماعية والنفسية، والتي تؤثر ـ في نهاية الأمر ـ في انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد ونوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات، وهذه العناصر: المرسل (sender)، والرسالة (message)، والوسيلة/القناة (channel)، والمستقبل/المتلقي (receiver)، والتشويش/الضوضاء (noise) (التشويش النفسي والدلالي والسياقي وتشويش القناة/الوسيلة)، والسياق، ورجع الصدى/التغذية العكسية (feedback)، والتأثير (effect)(التأثيرات المعرفية والعاطفية والسلوكية(٥١).

ويأخذ الاتصال أشكالًا ومستويات متعددة منها: الاتصال الذاتي (داخل الفرد) (intra-personal communication)، والاتصال الشخصي (inter-personal communication)، والاتصال داخل المجموعة/الجماعة (intra-group communication)، والاتصال بين المجموعات/الجماعات(inter-group or association communication)، والاتصال التنظيمي/المؤسسي (institutional/organizational communication)، والاتصال الجماهيري (mass communication)(٥٢)، والاتصال الثقافي (cultural communication).

وبناءً عليه، فقد ظهر **الاتصال التنظيمي** (Organizational Communication) أو **الاتصال المؤسسي أو الإداري** من بين أهم مستويات الاتصال وأشكاله المتعارف عليها؛ لما له من أهمية في المنظمات والمؤسسات، فضلًا عن أهميته في المجال العلمي الأكاديمي.

وقد مرّ الاتصال التنظيمي ـ من الناحية العلمية الأكاديمية ـ بمراحل تاريخية متعددة، شهد فيها العديد من الأحداث والتغييرات؛ من حيث درجة الاهتمام والاعتراف به، والنشأة والتطور، والجذور التاريخية، والنظريات والمداخل العلمية التي عالجته بالتحليل والتفسير، والمفاهيم والتعريفات، والمجالات العلمية المعني بها، والدراسات العلمية التي تناولته بالرصد

والبحث، فضلًا عن تعدد المدارس والاتجاهات والتخصصات العلمية التي قامت بفحصه ودراسته؛ حيث يُعد الاتصال التنظيمي من بين أكبر المجالات الفرعية للاتصال اتساعًا، ليس فقط لأنه واسع النطاق بذاته، ولكن لأنه أيضًا يمتد ويتداخل مع مختلف المجالات الفرعية للاتصال ويستند إليها، وكذلك التخصصات العلمية الأخرى.

وقد كشفت نتائج الدراسات أن جذور الاتصال التنظيمي ـ من حيث الممارسة العملية ـ بدأت في الظهور منذ نحو عام ١٧٥٠م، عند ظهور الثورة الصناعية في المملكة المتحدة، ودخول الآلات التي تعمل بالبخار في مجال العمل، وتحول طبيعة العمل بشكل سريع، مما أدى إلى نشأة المنظمات الحديثة في نهاية المطاف[٥٣].

وتعود في المقابل الجذور التاريخية للاتصال التنظيمي ـ من حيث التناول العلمي/الأكاديمي ـ إلى البلاغة التقليدية، وبالنسبة إلى جذوره التاريخية الحديثة فإن له جذورًا أكثر حداثة يمكن إرجاعها إلى أوائل القرن التاسع عشر، وعلى الرغم من هذه الجذور التاريخية القديمة للاتصال التنظيمي فإنه لم يتم إجراء دراسات وبحوث مبكرة خاصة به من قِبَل علماء الاتصال بشكل أساسي[٥٤]. بدلًا من ذلك، قام بإجراء هذه الدراسات والبحوث أكاديميون في مجالات علمية أخرى؛ في مجالات علم النفس التنظيمي، والسلوك التنظيمي، والعلوم الإدارية، والإدارة، وأنه بعد خمسينيات القرن الماضي ظهر الاتصال التنظيمي تحت اسم "الأعمال والاتصال الصناعي" كتخصص مستقل محتمل[٥٥]، ولكن البحوث أُجريت بشكل أساسي من قِبَل العلماء من مختلف المجالات العلمية[٥٦]. علمًا بأن المجال البحثي للاتصال التنظيمي بدأ في أكاديمية أمريكا الشمالية، وفي نطاق الأكاديمية الناطقة باللغة الإنجليزية، والتي يُعَدّ فيها الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة مجالين بحثين مختلفين تمامًا[٥٧].

وقد مرَّ الاتصال التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن ـ سواء على مستوى الممارسة أو التناول العلمي/الأكاديمي ـ بمراحل مختلفة؛ من حيث مفهومه ووظائفه وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية، وكذلك السلوك التنظيمي، ويعود ذلك إلى تعدد مصادر نشأته، وتباين انتماءات الباحثين الذين تناولوه بالدراسة المنظمة. وقد بدأ الاتصال التنظيمي بشكل واضح في خدمة الأعمال ـ أو كما كان يُطلق عليها في منتصف القرن العشرين الصناعة ـ بطريقتين: الطريقة الأولى تتعلق بأسئلة الاتصال التنظيمي الأساسية حول تدفق المعلومات، وقنوات الاتصال، ووسائل الإعلام المتاحة، وذلك بشكل رئيس في منظمات القطاع الخاص. أما الطريقة

الثانية فترتبط بأن الوصول للمنظمات ـ خاصة المنظمات الكبيرة ـ يكون في المقام الأول من خلال المستوى الأعلى للمديرين[٥٨].

أي أن الاتصال التنظيمي ظهر بشكل كبير كتخصص علمي على مدار القرن العشرين، وقد رافق هذا الظهور الصراع الخاص بإقامة هوية واضحة لهذا المجال؛ وعليه فقد عكف العلماء والباحثون على تحديد وإعادة تحديد اهتماماته وحدوده ومستقبله[٥٩]، وقد دار نقاش علمي في ثمانينيات القرن الماضي بشأن محتوى الاتصال التنظيمي، وخصائصه، ونظرياته، والمنهجية والتطبيقات التي تحدد نطاقه، ووضع حدود تميزه عن التخصصات الأخرى ذات الصلة[٦٠]. وقد ذكر باحثون أن تطور الاتصال التنظيمي كمجال للدراسات والكتابات العلمية مرّ بعدد من المراحل على الوجه الآتي:

١- **مرحلة الإرهاصات** (١٩٤٢- ١٩٤٧): أُطلق على هذه المرحلة (Seminal Years)، توافقت هذه المرحلة دخول الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية، حيث واجهت مشكلة تحول الملايين من المدنيين غير المدربين والعاملين في مجال الصناعة إلى سلك الجندية؛ ومن ثَم كانت هذه الظروف مناسبة لتشجيع إجراء واتباع أساليب جديدة في الاتصال بهذه الفئات، ولهذا يمكن القول بأن الميدان العسكري يمثل البداية الخصبة لدراسات الاتصال، وشهدت هذه الفترة توالي ظهور المفاهيم الأساسية الموجهة للتناول العلمي للاتصال، مثل مفاهيم الاتصال الإداري، والاتصال في منظمات الأعمال، وقاد هذه المرحلة "هيرون"، وتلاه في ذلك "سيمون" و"نابلوار"، وغلب على كتاباتهما الطابع الوصفي القائم على ملاحظات لوقائع وأحداث داخل المنظمات.

٢- **مراحل البروز الفعلي للاتصال** (١٩٤٨- ١٩٥٨): (Decade of Crystallization) وضعت هذه المرحلة الاتصال في المنظمات بصفته مجالًا للتناول التجريبي، استنادًا إلى فرض أساسي مؤداه أن الاتصال هو جوهر النشاط التنظيمي، وترأس هذه المرحلة "بافيلاز" و"باريت"، اللذان وضعا وللمرة الأولى أبعادًا للاتصال التنظيمي، تتركز في ثلاثة بنود رئيسة، هي: مضمون الرسالة الاتصالية، وقنوات الاتصال، والأساليب الفنية للاتصال (التكنيكات البلاغية). وجاء التطور الثاني في هذه المرحلة على يد "زيلكو"، بنشره لمقال يعالج كيفية زيادة كفاءة الاتصالات داخل المنظمة، ثم شاركه زميله "براين" في مزيد من التطوير بوضعهما لأول كتاب جامعي ينظر للاتصال في المنظمات بشمول أكثر. واختُتمت هذه المرحلة بجهد "أرجيرس"، الذي كان له الفضل الأكبر في

وضع الكثير من قواعد الاتصال في المنظمات المتعارف عليها في تاريخ الاتصال، واستندت إليها الممارسة الفعلية فيما بعد، وكان "أرجيرس" على رأس المفكرين المتأثرين بحركة التجديد في العلاقات الإنسانية المتأثرة بالتطورات الحديثة في العلوم السلوكية.

٣- **مرحلة تأصيل الاتصال (١٩٥٩ ـ ١٩٦٧)**: بدأت هذه المرحلة على يد "سيسكتون" و"ستاندت"، فقد قاما بمراجعة شاملة للتراث العلمي للاتصال في المنظمات. أسفر هذا المسح عن وجود (١٧٨) بحثًا تناولت جوانب محددة من الاتصال دون الاستخدام الفعلي لمفهوم الاتصال التنظيمي، وظل الأمر هكذا حتى جاءت أكبر الأحداث المؤثرة في التناول العلمي للاتصال فقد عُقد في عام ١٩٦٧م مؤتمر سُمَّي مؤتمر الاتصال التنظيمي، واستُخدم للمرة الأولى هذا المصطلح، ويرجع الفضل في ذلك إلى "تومبكنز" الذي قدّم بحثًا بهذا العنوان، وانتهى هذا المؤتمر بأكبر إسهام فقد صدر عنه أول ببلوجرافية للاتصال التنظيمي.

٤- **مرحلة تحديد مداخل دراسة الاتصال التنظيمي (١٩٦٨ ـ حتى الآن)**: تجاوزت اهتمامات الباحثين تمامًا عمليات وضع التعريفات والمفاهيم في هذه المرحلة، وتحولت إلى البحث عن تطوير مداخل دراسة الاتصال في المنظمات، وتحديد معالمها؛ بغرض الوصول إلى نظريات تحكم التناول العلمي لهذا الاتصال، وقد تعددت وتكاملت المجالات العلمية التي تناولت هذا الاتصال، مثل مجال الإدارة العامة وعلم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية والإدارة في منظمات الأعمال والاقتصاد والعلاقات الصناعية والأنثروبولوجيا[٦١]، وسيتم مناقشة هذه المداخل على النحو الآتي:

✍ تطور الجذور العلمية للاتصال التنظيمي؛ من نظريات ومداخل علمية:

تعددت الجذور العلمية للاتصال التنظيمي قديمًا وحديثًا؛ من نظريات ومداخل علمية، ولا يعني هذا أفضلية نظرية أو منظور أو مدخل على آخر، فكلّ منها لديه ما يمكن أن يقدمه أو يساهم به في تفسير مجال الاتصال التنظيمي وفهمه وتطوره. كما أنه لا يمكن لأي من هذه المداخل أن تتحدث بشكل كامل عن مجال الاتصال التنظيمي، فكل مدخل أو منظور يشكل خريطة فريدة لفهم المجال، ولا يُعتبر أي مدخل منها مدخلًا شاملًا أو موفرًا لجميع الإجابات في حد ذاته، ومع هذا فإن تمثيل المجال من وجهات نظر مختلفة يوفر ثراء لهذا المجال[٦٢]؛ ولذلك فإنه من الملاحظ أنه لا توجد نظرية شاملة واحدة في السلوك التنظيمي حتى الآن، وقد يرجع ذلك إلى تنوع هذا الحقل وحداثته؛ حيث إن المساهمين في هذا الحقل

من تخصصات متنوعة تشمل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية... وغيرها، وما يمكن أن يقدمه هذا المجال للممارسين ليس إلا مجموعة من التصورات والمفاهيم النظرية، والتي يمكن استخدامها لفهم قضايا محددة[٦٣]؛ حيث تُعَدّ دراسة الإدارة ظاهرة حديثة لم تُعرف في الواقع إلا في التسعين أو المائة سنة الأخيرة، بمعنى أن الإدارة ـ علميًا ـ قد يكون ميلادها بواسطة دراسات "تيلور" (Frederik Winslow Taylor)، ثم شهدت تطورات هائلة على ثلاثة محاور، هي: الإدارة العلمية (Scientific Management) والعلاقات الإنسانية (Human Relations) والتطورات المعاصرة (Contemporary Developments)[٦٤].

وبشكل عام ـ ووفقًا لدراسات علمية ـ فإنه يمكن إرجاع معظم الجذور المفاهيمية للمجالات الأكاديمية للاتصال التنظيمي في النصف الثاني من القرن الماضي إلى أربعة مصادر: النظرية البلاغية التقليدية، والاتصال الجماهيري، والعلاقات الإنسانية، ونظرية الإدارة/المنظمة، وقد اتسمت كل هذه المصادر ـ بشكل أساسي ـ بسمات الفلسفة العملية النفعية (البرجماتية). وفي الواقع، فإن معظم البحوث والدراسات في هذا المجال حتى ثمانينيات القرن الماضي اتخذت هذا التوجه الحداثي أو التجريبي، ومنذ الثمانينيات بدأ المجال في التحول نحو المنظورين/المدخلين التفسيري والنقدي.. وقد أثّر هذا "التحول التفسيري" بشكل كبير في طريقة تطور المجال في السنوات التالية[٦٥]؛ وعليه، يمكن عرض جذور المجال العلمي للاتصال التنظيمي، من خلال أسماء عدد من النظريات والمداخل العلمية ـ وليس كل النظريات والمداخل العلمية ـ على النحو الآتي:

* النظرية البلاغية (Rhetorical theory).
* علم النفس الصناعي.
* النظريات الكلاسيكية للاتصال التنظيمي:

أ) المنظور الكلاسيكي (Classical Perspective):

– منظور الإدارة العلمية (Scientific Management Perspective).

– النظرية البيروقراطية (Bureaucratic Theory).

ب) نظريات العلاقات الإنسانية (Human Relations Theories).

ج) نظريات الموارد البشرية (Human Resources Theories) ومنها:

١– نظريات الدافع (Motivation Theories)، ومنها:

– نظرية التسلسل الهرمي للحاجات (Hierarchy of Needs Theory).

– نظرية الدافع ـ النظافة (Motivation-Hygiene Theory).

٢– نظريات اتخاذ القرار (Decision Making Theories)، ومنها:

– نظرية "أكس" ونظرية "واي" (Theory X and Theory Y).

– نظرية اتخاذ القرار بالمشاركة (Participate Decision Making Theory).

* نظرية النظم (Systems Theory).

* المدخل العلمي/الكمي الاجتماعي (Social-Scientific/Quantitative).

* النظرية الموقفية/الشرطية (Contingency Theory).

* المنظور الوظيفي (Functionalistic Perspective).

* المنظور التفسيري (Interpretive Perspective).

* المنظور النقدي (Critical Perspective).

* مدخل ما بعد الحداثة (Postmodern Approach).

* النظرية النسوية (Feminist Theory).

* المداخل الاتصالية الأربعة التي قدّمها "كرون" (Krone) و"جابلين" (Jablin) و"بوتينام" (Putnam) في عام ١٩٨٧م، وهي:

١– المنظور الميكانيكي (Mechanistic Perspective).

٢– المنظور النفسي (Psychological Perspective).

٣– المنظور الرمزي التفسيري (Interpretive-Symbolic Perspective).

٤– منظور تفاعل النظم (Systems Interaction Perspective).

* مدخل نظرية المعلومات (Information Theory).

* مدخل الاتصال الشخصي/الإنساني (الاتصال الفردي Individual Communication).

* مدخل الاتصال التنظيمي (Organizational Communication).

* مدخل مدرسة العلوم السلوكية (Behavioral Science).

مفاهيم الاتصال التنظيمي:

تعددت مفاهيم الاتصال داخل المنظمات وتعريفاته باختلاف المدارس والمداخل العلمية التي تناولته بالدراسة والتحليل، فقد قدَّم لنا العلماء في مختلف العلوم الإنسانية طائفة من التعريفات، ويُعَدّ الاتصال التنظيمي من المنظور الدولي حقلًا مزدهرًا للدراسات العلمية، وقد

أدى اتساعه وتنوعه إلى أن أصبح من المستحيل استعراض كل أبعاده[٦٦] ومفاهيمه وتعريفاته؛ ومن ثَمَّ فسيُعرض عدد من هذه التعريفات المتعددة للاتصال التنظيمي ـ الذي يمكن أن يُستخدم أيضًا كمصطلح عام للتعبير عن العلاقات العامة والشئون العامة وعلاقات المستثمرين واتصال سوق العمل وإعلانات المنظمة والاتصال البيئي والاتصال الداخلي ـ ومن هذه التعريفات أن الاتصال التنظيمي هو "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"، وهو "عملية إنتاج الرسائل وتبادلها من خلال شبكة من العلاقات المترابطة، التي يعتمد بعضها على بعض؛ وذلك للتعامل مع حالات عدم التيقن البيئية"[٦٧]، وهو أيضًا "العملية التي يقوم فيها الإنسان ـ من خلال العلاقات المتبادلة والمترابطة ـ بإنتاج الرسائل وتبادلها وتفسير المعاني ومناقشتها، أثناء بذله قصارى جهده لتوضيح التصورات والغايات والأهداف المتضمنة في هذه الرسائل بشكل متبادل وإدراكها"[٦٨]، وهو "الممارسة المحترفة للاتصال باستخدام قواعد وأدوات اتصالية من أجل نشر المعلومات وتفسيرها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"[٦٩].

ويُعرَّف كذلك الاتصال التنظيمي بأنه "تبادل المعلومات ونقل المعاني"[٧٠]، وكذلك هو "تبادل الرسائل بين الأفراد بغرض إنجاز الأهداف العامة للمنظمة"[٧١]، وهو "توفير المعلومات والتعليمات التي تمكن الشركة أو المنظمة العاملة من القيام بوظائفها وتمريرها بكفاءة، وتوظيفه للإعلام عن التطورات الحادثة بشكل صحيح، وهو يغطي سائر المعلومات من جميع المجالات التي يمكن أن تُقدم ...، والاتصال التنظيمي بالإضافة إلى ذلك هو سلسلة معقدة من العمليات التي يتم إجراؤها في جميع المستويات داخل المنظمات لتهيئة الأنظمة داخل المنظمة وتشكيلها"[٧٢]، وهو أيضًا "عمليات تبادل المعلومات بين مستويات تنظيمية متبادلة"، وهو "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو الأجهزة الإدارية، ويهدف إلى انسياب الأفكار والمعلومات بكفاءة من المستويات الإدارية المختلفة، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس"[٧٣]، وهو "تدفق مخطط للمعلومات بين أفراد أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات، تحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفهمًا واقتناعًا بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات"[٧٤]، وهو "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف، وهي وسائل تخدم أغراض المنظمة وأهدافها بصفة أساسية، كما أنها تسهل عملية المديرين والعاملين بالمنظمة"[٧٥].

ويعني كذلك الاتصال التنظيمي بوصفه عملية إدارية ـ بجوانبها الاجتماعية والسلوكية ـ "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك، أو توجيهه وجهة معينة". وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس، وليس المقصود هنا الاتصال بمعناه الضيق أو بمفهومه المادي الذي يعني وسائل الاتصال المادية، وإنما المقصود تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها، التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتُتخذ القرارات[٧٦]، وهو "عملية محددة تنتقل من خلالها المعلومات ويتم تبادلها عبر المنظمة وبين المنظمة وبيئتها"[٧٧]، وهو أيضًا "عملية متممة للوظيفة الإدارية نفسها، فكثير من المناقشات تصور الاتصال كأحد المدخلات والمخرجات الأساسية للعملية الإدارية"[٧٨]، والاتصال التنظيمي لدى الباحثين المهتمين بتحليل شبكات الاتصال هو "عملية تجهيز المعلومات وتدفق الرسائل"[٧٩].

أهمية الاتصال التنظيمي:

تبرز أهمية الاتصال التنظيمي باعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المنظمة، وبه تستمر حياة المنظمة نابضة، فنشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم... وما إليها يُؤدى كله بالاتصالات، والمبادرة بالاتصال الجيد في الوقت المناسب وراء نجاح الكثيرين في أعمالهم الرسمية والخاصة على حد سواء، وليس من المبالغة أن يُطلق على الاتصالات (قلب الإدارة)، إذ في الواقع يتعذر إتمام جزء من العملية الإدارية أو كلها، قبل توفير نظام اتصال فعال بالمنظمة[٨٠]. كما تركز الدراسات الإدارية على فكرة رئيسية تتلخص في أنه بالرغم من تعدد وجهات النظر، وأساليب الممارسة الإدارية في المنظمات الحديثة، إلا أن الاتصال هو القاسم المشترك الأعظم في كل الوظائف الإدارية، بمعنى أن الإدارة ـ أيًّا كان مستواها ـ تؤدي عملها من خلال الاتصال[٨١]، أي تتبدى أهمية الاتصالات في كونها من الوظائف الإدارية الأساسية التي ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى وتؤثر فيها[٨٢].

ومن الأشياء الدالة على أهمية الاتصال في المنظمات قول عدد من الباحثين بأن الكتَّاب والباحثين والدارسين قد كتبوا كثيرًا عن الاتصال، وأن أرفف المكتبات ممتلئة بالكتب المتعلقة بالعملية الاتصالية وعناصرها والاتصال التنظيمي، وأن معظم الكليات والجامعات لديها أقسام تختص بمجال الاتصال(٨٣).

وكذلك أقرَّ كثيرون من الباحثين والمفكرين ـ عبر السنين ـ بأهمية الاتصال في الجهود التنظيمية؛ فالاتصال هو تلك الوسائل التي عن طريقها يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة لتحقيق الهدف العام للمنظمة وإنجازه، كما أن التنسيق والتغيير لا يمكن أن يكون لهما تأثير دون الاتصال، وبصفة عامة فإن من الأغراض الأساسية للاتصال داخل المنظمة تحقيق التغيير الفعال، والتأثير في سلوك الأفراد من أجل رفاهية المنظمة. وتكون هناك حاجة للاتصال في المنظمة لأسباب عدة، منها: وضع أهداف المنظمة ونشرها، وتطوير الخطط، وتنظيم الموارد البشرية والموارد الأخرى بطريقة أكثر تأثيرًا وفعالية، ومراقبة الأداء وتوجيهه، كما أن الاتصال يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية؛ فمن خلالها يتم تبادل المعلومات؛ ومن ثَمَّ يصبح المديرون لديهم معرفة باحتياجات العملاء، وتيسيرات الموردين، وتشريعات الحكومة واهتمامات المجتمع(٨٤)، وليس هناك شكٌّ في أن الاتصال يلعب دورًا مهمًّا في فعالية المنظمة والإدارة(٨٥)، وهو كذلك حيوي وجوهري جدًّا للمنظمة(٨٦).

وأقرَّ بعض الباحثين بأن الأدبيات المهتمة بالإدارة قد اعترفت على مدار السنوات الماضية بأهمية الاتصال في رفع كفاءة المنظمة؛ ومن ثَمَّ يجب البحث عن السبل اللازمة لتحسين قنوات الاتصال وعملياته، وأنه يجب أن يكون هناك اتصال في المنظمة ليمكنها من القيام بوظائفها(٨٧)، وأيضًا تشير كل الأدبيات الحديثة المرتبطة بالمنظمات ـ تقريبًا ـ إلى أهمية الاتصال في إنجاز أهداف المنظمة، وتعزيز العلاقات الإنسانية، واتخاذ قرارات سليمة فعالة... إلخ. ومع ذلك، لا يمكن النظر إلى الاتصال على أنه مكون مهم من مكونات المنظمة فحسب، ولكن يُنظر إلى الاتصال إلى أبعد من ذلك؛ فالاتصال هو إكسير حياة المنظمة(٨٨)، كما أنه يُعَدّ بمثابة العصب في جسم المنظمة، حيث تشير التقديرات العلمية إلى ارتفاع نسبة الوقت المخصص للاتصال بحيث يشكل ما يتراوح بين (٧٥٪) إلى (٩٠٪) من وقت العمل، وعلى هذا الأساس فإن هناك ضرورة لتوجيه الاتصال داخل المنظمة، وتدعيم مضمونه في الاتجاه المطلوب، أي في اتجاه كفاءة العمل، وتحقيق الأهداف

المرجوة. كما أن الاتصال من العوامل المهمة في تعظيم العائد الاقتصادي والحفاظ على بقاء المنظمة[٨٩].

وتزداد أهمية الاتصالات باستمرار نظرًا للتغييرات التالية: تغير حاجات العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم؛ فالعاملون على مختلف المستويات في حاجة إلى أن يكونوا على علم تام بالسياسات والبرامج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتي تتسم بالديناميكية والتغيير، أما التغيير الثاني فيتعلق بازدياد تعقد المنظمات نظرًا للتطويرات التكنولوجية والعلمية، والتي أدت إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطويرات، ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغيير، والتغيير الثالث هو زيادة حجم المنظمات من خلال النمو والتوسع والتطور في المنظمات، أما التغيير الرابع فهو زيادة حجم البيانات والمعلومات نتيجة للقدرة الفائقة للحاسبات الآلية على تشغيل البيانات وتخزينها، والتغيير الخامس هو ازدياد المنافسة؛ فالمنظمات لا تواجه فقط منافسة محلية وإنما قد تواجه منافسة عالمية، ولكي تصبح المنظمة على درجة عالية من الكفاءة في التصنيع والتسويق وغيرها من المهام الإدارية فإن الاتصالات المنسقة السريعة تُعتبر مهمة في مثل هذا المجال، أما التغيير السادس فهو التغييرات البيئية؛ فالمنظمات تعمل في عالم شديد التغيير، حيث لا يوجد شيء مستقر أو ثابت، وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها نظام اتصالات فعالة حتى يمكنها أن تواكب رياح التغيير[٩٠].

وتتوقف القدرة على إنجاز أهداف المنظمة ـ بشكل كبير ـ على كفاءة الاتصالات التي يظهرها المدير في عمله، ويعتمد النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله على البراعة الاتصالية بنسبة (٨٥٪)، وبنسبة (١٥٪) فقط على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، وكذلك تتوقف فعالية الإدارة ـ إلى حد بعيد ـ على سلامة نظام الاتصال، وكفاءة تدفق المعلومات التي يتم تبادلها في المنظمة الإدارية؛ ومن ثَمَّ فإن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير نظم الاتصال وصيانتها[٩١]، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن المديرين قد يقضون معظم وقتهم منهمكين ومنشغلين مباشرة في شكل أو آخر من أشكال العملية الاتصالية، حتى لو كانوا بمفردهم يدرسون أو يجهزون التقارير[٩٢].

ويركز الاتصال في المنظمات ـ بشكل كبير ـ على تحقيق بعض الأهداف المهمة للمنظمة نفسها، ويُعتبر الاتصال جوهر المنظمة؛ لأنه ينشئ البناء الذي سيؤثر فيما بعد في كل ما يُقال وما يُفعل وبواسطة من؟ وقد يُقال إن الاتصال الناجح يسمح للمنظمة بأن تؤدي

وظيفتها، ولأنه يقوم بوظيفته فإن المنظمة ستنتج المزيد من الاتصال. ولقد أشارت الدراسات أيضًا إلى أن نجاح عمليات أية منظمة يمكن أن يعزى لنجاح العلاقات الاتصالية لأعضائها أو فشلها. ويعرف الموظفون في كل المستويات أن الاتصال الضعيف يمكن أن يؤثر بشكل سيئ في جودة مخرجات إنتاج العامل وكمها. ومن المعترف به - بشكل كبير- أن الاتصال يلعب دورًا محوريًا وجوهريًا في المحافظة على كل المنظمات ونموها وتطورها[٩٣]، فللاتصال أهمية واضحة بين عناصر المنظمة في نجاح هذه المنظمة، ولدوره مع أعضاء المنظمة ومع جمهورها الخارجي: العملاء والموردين والموزعين والشركاء وحاملي الأسهم[٩٤]، ويمكن أن تكون الجهود المخططة لتأسيس اتصال فعال في المنظمة هي المقوم الرئيسي في نجاح هذه المنظمة[٩٥].

ويُعتبر وجود وسائل اتصال سريعة وفعالة عاملًا ضروريًا لنمو الاقتصاد القومي؛ فالمنظمات العاملة في مجتمع ما تحتاج إلى تبليغ القرارات التي تصدرها، وتوقيع العقود، والسعي للحصول على رأس المال اللازم لعملياتها... وجميع هذه الأعمال وغيرها لا يمكنها أن تتم إلا في وجود اتصالات جيدة [٩٦].

فضلًا عن ذلك، فإن الاتصال ليس مرحلة أو وظيفة إدارية، ولكنه أداة أساسية لا يتصور وجود إدارة أو حتى منظمة بدونه، وهناك من ينظر إلى المنظمة على أنها في حقيقة الأمر شبكة اتصالات[٩٧]، فالاتصالات هي حياة أي تنظيم، فبدون اتصالات جيدة يشعر الناس أنهم وحيدون، ويمكن أن يُساء فهم الإرشادات، أو لا يتم نقل المعلومات المهمة، كما يمكن أن تكثر الشائعات، فالاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. وعلى الرغم من أن كل واحد يعترف بأهمية الاتصالات إلا أنها أكثر المصادر التي تنتج عنها المشكلات في التنظيم، حيث إننا نميل عادة إلى أن نسلم بأمر الاتصالات كأنه شيء حتمي؛ ومن ثَمَّ لا نعطيها الاهتمام الذي تستحقه، وقد قيل مرة إن أكبر عدو للاتصالات الفعالة هو الوهم والخداع[٩٨].

ولا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضًا على التعاون القائم بينهم، ومدى تحقق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة[٩٩]؛ ومن ثَمَّ فلا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ولا يمكن أن نتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أية أهداف بدون اتصال، والاتصالات تُعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة أهداف المنظمة

وتحقيقها، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالأعمال التالية: تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير الأداء ومؤشراته، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، والتأثير في الآخرين وقيادتهم، وتحفيز العاملين وزيادة حماسهم[١٠٠]، كما أنه من الواضح أن الاتصال يُعتبر عامل الربط لكل أنظمة المجتمع والأنظمة الفرعية[١٠١].

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أننا نقضي (٧٠٪) تقريبًا من وقتنا ـ ونحن مستيقظين ـ في الاتصال؛ سواء كان في الكتابة أو القراءة أو التحدث أو الاستماع؛ ومن ثَمَّ فإن من أكثر القوى المعوقة للأداء الناجح للجماعة في المنظمة هو نقص الاتصال الفعال، ولا يمكن أن يوجد أي تجمع أو جماعة في المنظمة بدون الاتصال؛ فالاتصال هو الذي ينقل المعنى بين أعضاء هذه الجماعات[١٠٢].

وقد شبَّه أحد الباحثين الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن أن يؤدي الأفراد أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالية جيدة داخل المنظمة، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم، ومن جهة أخرى تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله؛ فالنظرية تهتم بأن يلعب أدوارًا مختلفة مثل الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل المنظمة رسميًّا، وتجميع المعلومات وتحليلها ونشرها... إلخ[١٠٣].

وإذا نظرنا على مستوى المدير نجد أن عملية الاتصال هي النطاق الذي يتحرك فيه المدير، ومن خلاله يمارس كافة مهامه الإدارية، وبدونه يستحيل أن يقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والمتابعة والتقييم والتصحيح؛ لذلك نجد أن وقت المدير كله هو في حقيقته عملية اتصال مستمر. وتشير الشواهد العملية في المنظمات إلى أن الفروق الجوهرية بين المنظمات الناجحة والأخرى المتعثرة أو الفاشلة لا تتمثل في نقص الموارد والإمكانات أو ندرتها، ولا تتمثل بدرجة أساسية في مدى ملاءمة التنظيم الإداري للمنظمة، ذلك أن الدراسات التطبيقية والبحوث الميدانية تشير إلى أن جودة الاتصالات الإدارية تُعَدّ أحد أهم محددات الفاعلية والنجاح، وأصبح من المتعارف عليه أن أحد أهم التحديات

الأساسية أمام المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة على درجة عالية من التركيز والتعقيد والتغير أن يكون لديها أنظمة اتصال تمكن المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها؛ وذلك لأنه من خلال جودة الاتصال تستطيع المنظمة خلق مناخ عمل يمكِّن الأفراد من ممارسة مهامهم بكفاءة واستمتاع، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعاون والإبداع والابتكار والتحديث والتطوير (١٠٤).

كما أن مديري المنظمات يعتمدون على الاتصالات في عمليتي الحصول على المعلومات والتأثير في الآخرين(١٠٥)، وتُعتبر عملية تنمية نظام اتصال فعال والمحافظة عليه هي وظيفة المدير الأولى، حيث إن من القدرات الواجب توافرها في المدير أن يكون متصلًا جيدًا؛ لأن ممارسته لجميع وظائفه تعتمد على ذلك، فعند قيامه بالتخطيط يحتاج إلى معلومات من خارج المنظمة وداخلها؛ وبالتالي يجب أن يكون لديه نظام للاتصالات يضمن له توفير هذه المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المطلوب، وعند قيامه بالتنظيم يحتاج إلى التعرف على قدرات المرؤوسين ورغباتهم وإمكاناتهم، حتى يمكن توزيع الاختصاصات المناسبة للمرؤوس المناسب، وهذا يتم عن طريق الاتصال، وعند ممارسته لوظيفة التوجيه وتبليغ التعليمات وقيادة الفريق والتحفيز ... كل هذا يتم عن طريق الاتصال، وكذلك وظيفة الرقابة حيثما يحتاج المدير إلى بيانات عن التنفيذ الفعلي لكي يطابقها مع الأهداف المخططة، حتى يتمكن من تحديد الانحرافات، وهذا ما يتم عن طريق الاتصال، كما أن إعادة التخطيط وإعادة التنظيم... إلخ تتم عن طريق المعلومات التي يتم توفيرها بواسطة نظام الاتصالات؛ لذلك يمكن القول إن الاتصالات تمثل قلب العملية الإدارية، فهي تقوم بتوزيع المعلومات على الأعضاء المختلفة للمنظمة كما يقوم القلب تمامًا بتوزيع الدم على الأعضاء المختلفة لجسم الإنسان(١٠٦).

وهناك أسلوب في إدارة المنظمات يُطلق عليه أسلوب الإدارة بالاتصالات؛ ويتميز هذا الأسلوب بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصال، تسير في اتجاهين، بين الإدارة والأفراد، حيث يتم تبادل المعلومات والمعاني والأفكار، وتهتم الإدارة في هذا الأسلوب بالتعرف على وجهات نظر الأفراد بشأن الأهداف والأساليب واقتراحات التحسين، كذلك فإنها تمد الأفراد بما يريدون من معلومات تهمهم وتؤثر في أدائهم الوظيفي وعلاقاتهم، وتفتح الإدارة قنوات كثيرة للاتصال، فمن الاجتماعات واللجان والتقارير واللقاءات الدورية وحلقات النقاش وحل مشكلات العمل إلى صندوق الاقتراحات ونظم الشكاوى والمجلة والنشرات الداخلية إلى

التعميمات والاستقصاءات وقياس الرأي والاتجاهات إلى الاتصالات اليومية التي تُجرى بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصالات غير الرسمية بين الأفراد. ولا يخفى ما للمعلومات ـ اليوم ـ من أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات، فهي المادة الخام التي يُصنع منها القرار، وتتوقف جودة القرار وفعاليته على جودة هذه المعلومات، من حيث الكم والنوع والتوقيت، وتلجأ الإدارة المهتمة بالمعلومات إلى إنشاء نظام سليم للمعلومات، يقوم بمعالجة البيانات المتوفرة وتسجيلها وتصنيفها وتلخيصها وتجهيزها واسترجاعها وحفظها وتوصيلها للمعنيين حتى يتصرفوا بناءً عليها ويتخذون قراراتهم(١٠٧).

كما أن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء؛ ومن ثَمَّ فإن الاتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليست كافية في حد ذاتها إذا لم يُصحب ذلك بشرح وافٍ كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع(١٠٨). كما أن نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله تفقده الرغبة في أداء العمل وتولد لديه شعورًا بالإحباط والسلبية(١٠٩).

وظائف الاتصال التنظيمي:

وإذا نظرنا إلى الوظائف التي يقوم بها الاتصال داخل المنظمات نجد أنها متعددة ومتنوعة، وعادة ما تتداخل هذا الوظائف مع بعضها البعض، بحيث يتعذر الفصل الحاسم والتام بين وظيفة وأخرى، ويمكن سرد أهم هذه الوظائف في النقاط الآتية:

أولًا: الوظيفة الإعلامية والإقناعية.

ثانيًا: الوظائف الاتصالية المتعلقة بعلاقة الاتصال بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

ثالثًا: الوظائف الاتصالية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للمنظمة والسياق الديني والفكري.

رابعًا: الوظيفة التعليمية والتثقيفية.

خامسًا: الوظيفة الانضباطية.

سادسًا: الوظيفة النفسية للاتصال في المنظمات.

سابعًا: الوظيفة الخاصة بدفع العاملين للأداء والعمل.

علاقة الاتصال بالبناء التنظيمي:

أظهرت الكتابات والدراسات التي تناولت علاقة الاتصال بالبناء التنظيمي أنه يمكن تناول هذه العلاقة من جانبين أساسيين، هما: درجة الارتباط بين الاتصال والبناء التنظيمي، وهذه الدرجة هي التي تحدد ما إذا كان الاتصال رسميًّا أو غير رسمي. والجانب الثاني هو اتجاهات تدفق الاتصال، وأوضحت المعالجات المختلفة لهذا الجانب أن هذه الاتجاهات تتركز في اتجاهين أساسيين، هما: الاتجاه الرأسي (الصاعد والهابط) والاتجاه الأفقي[١١٠]. بعبارة أخرى، يمكن تصنيف أنواع الاتصال داخل المنظمات عن طريق عدة تصنيفات، وذلك وفقًا للزاوية أو الاعتبارات التي يتم على أساسها التصنيف، فهي بحسب مسارات الاتصال تنقسم إلى اتصال رسمي وغير رسمي، ومن حيث الاتجاه هناك اتصال رأسي (صاعد وهابط) وجانبي ومحوري، وبحسب أسلوب الاتصال هناك اتصال مكتوب وشفهي... إلخ[١١١]، وذلك على الوجه الآتي:

أنواع الاتصال داخل المنظمات:

يمكن عرض أنواع الاتصال داخل المنظمات على النحو الآتي:

أولًا: الاتصال الرسمي (formal communication)

*** اتجاهات تدفق الاتصال:**

قسم الباحثون وعلماء التنظيم اتجاه الاتصال من خلال التنظيم الرسمي إلى أكثر من نوع، ويوجد في كثير من المنظمات خليط من هذه الأشكال الاتصالية من حيث الاتجاه، ويمكن أن يدعم كل شكل من هذه الأشكال الأشكال الأخرى ويكملها[١١٢]، وهي على النحو الآتي:

١- الاتصال الرأسي (vertical communication):

أ) الاتصال الرأسي الهابط (downward communication):

ب) الاتصال الرأسي الصاعد (upward communication):

٢- الاتصال الأفقي أو الجانبي (horizontal communication):

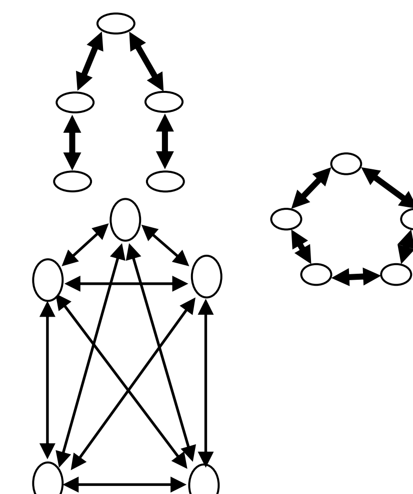
٣- الاتصال المحوري أو القطري (diagonal communication):

*** شبكات الاتصال** (communication networks):

تركزت جهود الباحثين في الأعوام الماضية على دراسة شبكات الاتصال، والتي تعني النسق الذي يضم عددًا من الأفراد يتبادلون فيما بينهم المعلومات من خلال نمط أو نموذج

محدد، وشبكات الاتصال هي "القنوات التي من خلالها تتدفق المعلومات لتصل إلى مجموعة من الأفراد يصل عددهم إلى اثنين أو ثلاثة على الأقل"(١١٣)،

١- شبكة/شكل العجلة (wheel network)(١١٤).

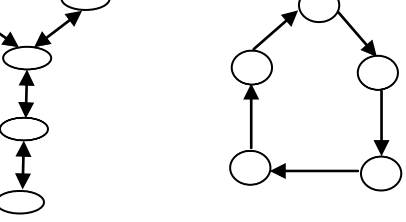


٢- شبكة/ شكل السلسلة (chain network).

٣- شبكة/ شكل الدائرة (circle network).

٤- شبكة الدائرة الكاملة "الشاملة ـ المتكاملة" (completely connected network):

* **شبكات أخرى:** ذكر بعض الباحثين أنواعًا أخرى من شبكات لاتصال مثل:



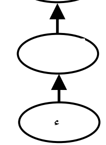
شبكة دولاب الهواء (pinwheel).

وهناك كذلك شبكة حرف (Y).

ثانيًا: الاتصال غير الرسمي (informal communication)

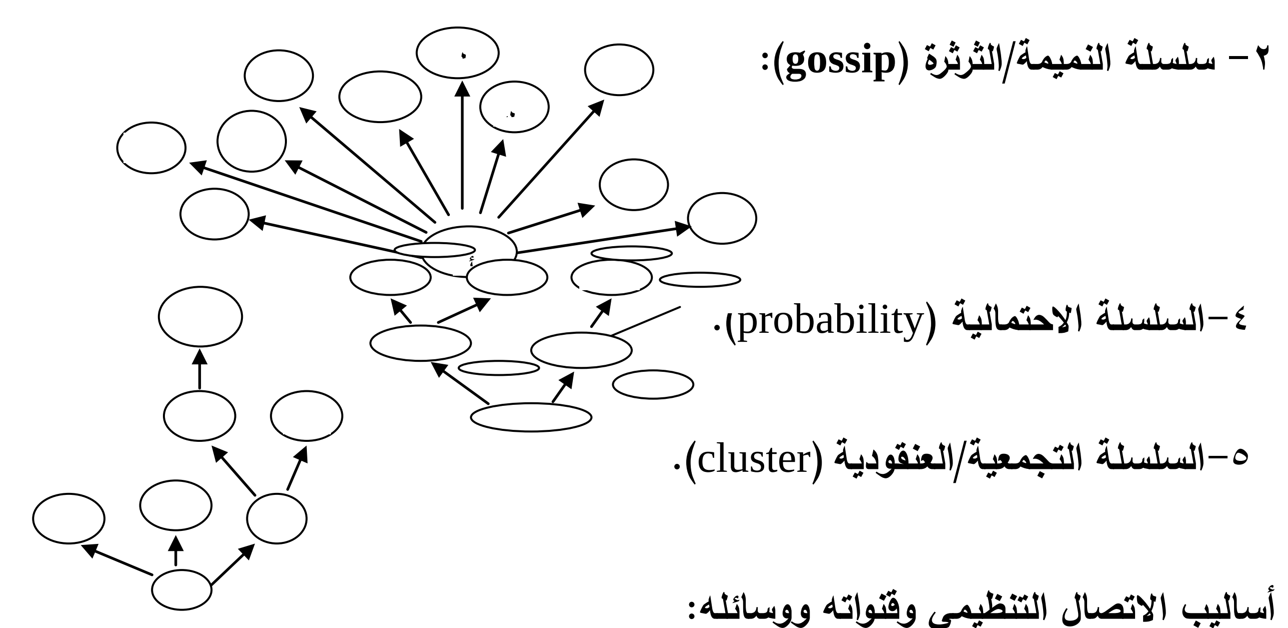
أقرَّ علماء الإدارة والممارسون لها بأن وراء كل بناء رسمي وبشكل معتاد يقع بناء غير رسمي؛ وعليه فإنه كما أن هناك تنظيمًا غير رسمي في المنظمة يسير جنبًا إلى جنب مع التنظيم الرسمي، فإن الاتصال الرسمي ليس هو نظام الاتصال الوحيد في المجموعة أو المنظمة؛ حيث إن هناك نظامًا اتصاليًّا آخر هو الاتصال غير الرسمي، حيثما تتدفق المعلومات عبر شبكة الاتصال غير الرسمي (grapevine) والشائعات(١١٥)، وهذا الاتصال يحدث دون مراعاة للبناء التنظيمي السلطوي للمنظمة أو متطلبات مهام العمل، وهو يرتبط بالقضايا الشخصية أكثر من القضايا الخاصة بالعمل، ويتميز بالسرعة، وأنه يحمل كمية كبيرة من المعلومات، وينتج بيانات تتراوح دقتها من (٥٠٪) إلى (٩٠٪)(١١٦).

* **أنماط الاتصال غير الرسمي**(١١٧):



١- السلسلة المتوالية/الخط المستقيم (single-strand chain):

٢- سلسلة النميمة/الثرثرة (gossip):



٤-السلسلة الاحتمالية (probability).

٥-السلسلة التجمعية/العنقودية (cluster).

أساليب الاتصال التنظيمي وقنواته ووسائله:

أشارت أدبيات الاتصال التنظيمي المختلفة إلى أن هناك ثمة أساليب ووسائل وقنوات للاتصال التنظيمي يُمْكِن للمنظمات أن تستخدمها عند إجراء الاتصال؛ ومن ثم تتعدد أساليب الاتصال التنظيمي ووسائله وقنواته وتتنوع، ويتوقف اختيار أي منها على الظروف الخاصة بالمنظمة، وعلى نمط التعامل السائد بها، ونوع المادة المراد نقلها... إلخ، حيث تختار كل منظمة من بين هذه الأساليب وتلك الوسائل والقنوات ما يناسب ظروفها، ويتفق ومتطلباتها وأهدافها وسياساتها وإمكاناتها، وقد ذكر الباحثون المعنيون بالاتصال داخل المنظمات أنه توجد عدة تقسيمات وتصنيفات لأساليب الاتصال التنظيمي ووسائله وقنواته، والتي يمكن عرضها على الوجه الآتي:

*** أساليب الاتصال التنظيمي:**

يمكن تقسيم وتصنيف أساليب الاتصال التنظيمي على النحو الآتي:

١- أسلوب الاتصال اللفظي (verbal communication):

يعتمد أسلوب الاتصال اللفظي (اللغوي) على استخدام الكلمات في الاتصال، سواء أكانت هذه الكلمات مكتوبة أم شفوية[١١٨]، ويذكر بعض الباحثين أن المديرين يقضون (٨٠٪) من وقتهم ـ في ساعات استيقاظهم ـ في الاتصال اللفظي[١١٩]، والذي ينقسم إلى:

أ) الاتصال اللفظي المكتوب.

ب) الاتصال اللفظي غير المكتوب.

٢- أسلوب الاتصال غير اللفظي (nonverbal communication)[١٢٠]:

ويمكن تصنيف أساليب الاتصال التنظيمي ووسائله، بطريقة أخرى، على النحو الآتي:

١- أسلوب الاتصال الشفهي.

٢- أسلوب الاتصال المكتوب.

٣- أسلوب الاتصال التصويري.

٤- أسلوب الاتصال السلوكي.

*** قنوات الاتصال الرسمي ووسائله:**

تزايد عدد قنوات الاتصال التنظيمي وأنواعها على مدار السنوات الماضية وأصبح ذلك ظاهرة واضحة في الآونة الأخيرة، وتنوعت هذه القنوات وتعددت بشكل كبير، وذلك بعد أن تطورت من ورقة وقلم ثم آلة كاتبة إلى التليفون والفاكس والحاسب الآلي والبريد الصوتي والبريد الإلكتروني... إلخ(١٢١).

وقد أشارت الدراسات إلى أن مقدرة قناة الاتصال على نقل المعلومات تؤثر في كفاءة الاتصال، وأن أفضل القنوات الاتصالية هي التي تكون وجهًا لوجه، ويتبعها التليفون والبريد الإلكتروني والمذكرات المكتوبة والنشرات(١٢٢).

وتتوقف قنوات الاتصال ووسائله ـ بصفة عامة ـ على حجم المنظمة وطبيعة العمل، والمسئولية التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة، ويُعتبر اختيار الوقت الملائم عاملًا مهمًّا في اختيار القناة الاتصالية، فقد تُقْبل الرسالة الاتصالية في وقت ما، وقد يتعذر قبولها في وقت آخر، كما يتوقف اختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل، ويعتمد الاتصال الرسمي على عدد من القنوات، وهي كالآتي:

أولًا: قنوات الاتصال الرأسي ووسائله

١- قنوات الاتصال الرأسي الهابط ووسائله: يعتمد هذا الاتصال على مجموعة من قنوات الاتصال منها الشفهي ومنها المكتوب على النحو التالي:

أ) قنوات الاتصال الرأسي الهابط الشفهي ووسائله: توجد مجموعة من قنوات الاتصال الشفهي يكثر استخدامها في المنظمات في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط منها: التعليمات الشخصية والمقابلات وبرامج التدريب والاستشارات واجتماعات اللجان والمحاضرات والمؤتمرات والتليفون ونظام المخاطبة العامة والحديث والسينما والفيديو والشئون الاجتماعية واجتماعات النقابات والشائعات والقيل والقال(١٢٣)، والتعليمات والخطب والاجتماعات والتليفون ومكبرات الصوت(١٢٤)، واجتماعات فرق العمل، والاتصال المباشر(١٢٥).

ب) **قنوات الاتصال الرأسي الهابط المكتوب ووسائله:** يوجد من ناحية أخرى مجموعة من قنوات الاتصال المكتوب المستخدمة بكثرة في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط، من أهمها: الخطابات والمذكرات والملفات والسجلات والتقارير ومطبوعات المنظمة السنوية والدوريات الخاصة[١٢٦]، وكذلك التقارير السنوية ومطبوعات النقابات والأوامر والتعليمات السنوية وبيان الأجر أو المرتب ودليل العاملين ولوحة الإعلانات والكتيبات والإعلانات الملصوقة والمعاملات المتناولة باليد وأرفف المعلومات والجرائد الناطقة بلسان المنظمة[١٢٧]، ومن أنماط الاتصال الرأسي الهابط المكتوب أيضًا المذكرات والخطابات والكتيبات والأدلة وبيانات وتقارير سياسة المنظمة والنشرات وشاشات عرض الأخبار الإلكترونية[١٢٨]، والنشرات الخاصة بالموظفين[١٢٩]، وبيانات سياسة العمل في المنظمة، والنشرات الإخبارية الخاصة بالشركة، ومذكرات المعلومات[١٣٠]، وجريدة أو مجلة المنظمة والرسائل المختصرة لفريق العمل[١٣١].

٢- **قنوات الاتصال الرأسي الصاعد:** يتم مزاولة الاتصال بالنسبة للاتصال الصاعد، من أسفل إلى أعلى، وينطبق هذا المسار على كافة العاملين، ما عدا الإدارة العليا، ومنها:

أ) **قنوات الاتصال الرأسي الصاعد الشفهي:** يغلب استخدام مجموعة قنوات الاتصال الشفهي الآتية بالنسبة لمعظم المنظمات، مع مراعاة حجم وطبيعة كل منظمة: المقابلات وجهًا لوجه، والتليفون والاستشارات والشائعات والشئون الاجتماعية والاجتماعات والمؤتمرات وممثلي النقابات والمقابلات واللجان[١٣٢]، واتباع الرؤساء لسياسة الباب المفتوح[١٣٣]، والاجتماعات الفردية شخص لشخص مع أحد المشرفين في المستويات الإدارية الوسطى، واجتماع فرق العمل مع المشرفين[١٣٤].

ب) **قنوات الاتصال الرأسي الصاعد المكتوب:** تتمثل في مطبوعات النقابات والخطابات الشخصية والتقارير والمذكرات ونظم الاقتراحات وصندوق الشكاوى[١٣٥]، والمظالم والمعلومات الإحصائية والاستفتاءات[١٣٦]، ونظام الاقتراحات والشكاوى والالتماس والاستغاثة والاستشارة والاجتماعات وتطبيق سياسة الباب المفتوح وصحف الاستبيان (الاستقصاء) ومقابلات التقاعد والتحقق من الشكاوى[١٣٧]، والاجتماعات وبحوث الاتجاهات والرضاء عن العمل والتقارير والمذكرات ومقابلات الشكاوى والتظلم[١٣٨]، وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات ومسوح اتجاهات العاملين[١٣٩]، والمذكرات والتقارير

ونظم الاقتراحات وإجراءات الشكاوى[١٤٠]، ومسوح الاتجاهات، وجداول الاقتراحات[١٤١]، وأساليب تقنيات المشاركة مثل لجان الإدارة وصناديق الاقتراح... إلخ[١٤٢].

ثانيًا: قنوات الاتصال الأفقي ووسائله

أ) **قنوات الاتصال الأفقي الشفهي:** لا تختلف قنوات الاتصال الأفقي الشفهي عن قنوات الاتصال الرأسي الشفهي، حيث يكثر استخدام التليفون ونظام المخاطبة الداخلي والشئون الاجتماعية وأنشطة النقابات والشائعات والمحاضرات والمؤتمرات واللجان والمقابلات والسينما والتليفزيون والفيديو[١٤٣]، وكذلك اجتماع مجلس الإدارة واجتماعات المديرين ورؤساء الأقسام واللجان المختلفة[١٤٤]، والاجتماعات، والمحادثات التليفونية، وجلسات المناقشات بين الأفراد وجهًا لوجه[١٤٥]، وحلقات الجودة (quality circles)، وتتكون من ستة إلى عشرة أفراد في المنظمة يعقدون اجتماعات أسبوعية أو كل أسبوعين بشكل منتظم أثناء وقت العمل لدراسة الأمور الخاصة بالمنظمة[١٤٦].

ب) **قنوات الاتصال الأفقي المكتوب:** توجد مجموعة من قنوات الاتصال المكتوب في الاتصال الأفقي، من أهمها: التقرير السنوي والخطابات ولوحة الإعلانات والكتيبات والإعلانات الملصوقة وأرفف المعلومات والدليل والجرائد الناطقة بلسان المنظمة[١٤٧]، والتقارير والمذكرات[١٤٨].

*** قنوات الاتصال غير الرسمي ووسائله:**

تعتمد الاتصالات غير الرسمية على مجموعة من القنوات قد تكون مكتوبة أو شفهية أو تصويرية أو سلوكية، ويتفاوت مدى استخدام هذه الأنواع حسب عدد أفراد المجموعة وقوة تأثيرها والعلاقة المكانية لمزاولة الاتصالات غير الرسمية، هذا إلى جانب حجم المنظمة نفسها، ويلعب الطابع الشخصي والقنوات الشفهية دورًا رئيسيًّا في الاتصال غير الرسمي؛ نظرًا لتحرر جماعة العمل غير الرسمية من الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى مزاولة الاتصالات بصورة مكتوبة[١٤٩]، كما يعتمد الاتصال غير الرسمي على أشكال معروفة من الاتصال الشفهي مثل شبكة الاتصال غير الرسمي (grapevine)، والشائعات غير الرسمية (informal rumors)[١٥٠]، والنميمة والقيل والقال (gossip)، ومن صور الاتصالات غير الرسمية الشائعات، وهي الأخبار أو المعلومات التي يتناقلها الناس حول أمر له شيء من الأهمية[١٥١].

ويستخدم الأفراد في المنظمات قنوات الاتصال غير الرسمي لإنجاز مجموعة غير محددة من الأغراض، على سبيل المثال فقد يختار البعض استخدام الاتصال غير الرسمي باعتباره أداة ووسيلة لإشباع حاجات الفرد الشخصية كالحاجة إلى الاندماج مع الآخرين(١٥٢).

ويتضح مما سبق أن هناك عددًا كبيرًا من الوسائل التي يُمْكِن للمنظمات أن تستخدمها في عملية الاتصال، حيث تختار كل منظمة من بين الوسائل المتاحة ما يناسب ظروفها، ويتفق ومتطلباتها، وهناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المناسب من بين وسائل الاتصال، من أهمها: مدى أهمية الرسالة موضوع الاتصال، فكلما كانت الرسالة ذات أهمية كلما كانت الوسائل المكتوبة أفضل من الوسائل الشفهية. والاعتبار الثاني هو تكلفة الاتصال: فالوسائل الشفهية في الاتصال تُعَدّ أقل تكلفة من الوسائل المكتوبة التي تُعْتبر أقل من الوسائل المصورة. والاعتبار الثالث هو عدد المستقبلين: فهناك وسائل اتصال تسمح بإتمام الاتصال مع عدد كبير من المستقبلين، وفي المقابل هناك وسائل لا تسمح بإتمام عملية الاتصال إلا مع مستقبل واحد أو عدد محدود من المستقبلين. والاعتبار الرابع هو طبيعة عمل المستقبلين، فالعاملون في المكاتب مثلًا يحتاجون إلى وسائل اتصال مختلفة عن العاملين المتواجدين داخل مواقع الإنتاج والورش؛ فالأول يمكن الاتصال به عبر الخطابات والأوامر والتعليمات المكتوبة على سبيل المثال، والثاني يُستخدم له مكبرات الصوت والدوائر التليفزيونية ولوحات التعليمات. والاعتبار الخامس هو مقدار السرية المطلوبة في توصيل الرسالة: مثل الخطابات الشخصية والمقابلات الشخصية. والاعتبار السادس هو مدى السرعة المطلوبة في توصيل الرسالة؛ فالوسائل الشفهية أسرع من الوسائل المكتوبة. وقد أجرى بعض الباحثين عدة تجارب لقياس التجاوب لكل وسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي، فكانت النتيجة تسلسل الوسائل على النحو الآتي: المحادثة الشخصية، المناقشة الجماعية، الاجتماعات غير الرسمية، التليفزيون، اجتماعات رسمية، السينما، التليفون، الإذاعة، التليجراف، المراسلة الشخصية، الخطابات، الصحافة، الملصقات واللافتات، المجلات، الكتب(١٥٣).

معوقات الاتصال التنظيمي (organizational communication barriers):

هي "العوامل التي تمنع أو تحرف ـ بشكل جوهري ـ الاتصال الناجح"، وهي "الصعوبات والعراقيل التي تؤثر في فاعلية الاتصال التنظيمي نتيجة تحريف المعلومات المنقولة وتشويهها أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز والسدود

أمام مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل"[١٥٤]، ويمكن أن تؤدي هذه المعوقات إلى تحريف الاتصال الفعال في المنظمة وتشويهه[١٥٥]، وتؤدي هذه المعوقات كذلك إلى التشويش على عملية الاتصال[١٥٦]، وهناك نحو (٢٠٪) من المشاكل الاتصالية التي ينتج عنها مشاكل تنظيمية يمكن أن تُمْنع أو تُحَل من خلال السياسة الاتصالية للمنظمة، وتساعد مهارات الاتصال الإداري الفعال على التغلب على الجزء الآخر من المعوقات ـ ليس كل المعوقات ـ والمشكلات عن طريق الاتصال في المنظمة، وهذه المعوقات قد تكون مؤقتة ويمكن التغلب عليها، ويُعتبر معرفة طبيعة المعوقات وفهمها هي الخطوة الأولى في التغلب عليها[١٥٧].

وتتمثل هذه المعوقات في "أية عوائق أو حواجز تتعارض أو تتضارب مع الاتصال الفعال، وهي عوامل قاطعة تعوق الاتصال أو تمنع التفاهم المشترك"، وتتعدد عوائق الاتصال الشخصي (وجهًا لوجه)، مثل: أن نسمع ما نتوقع أن نسمعه، وأن نتجاهل المعلومات التي تتصارع مع ما نعرف، وتقييم المصدر، أي أن قيمة الرسالة تتأثر بتقييمنا لمصدر الرسالة، فإذا كان مصدر الرسالة موثوقًا فيه فإن الرسالة سوف يتم استقبالها بشكل كبير، وكذلك تتأثر الرسالة بالخلفيات الاجتماعية والثقافية؛ حيث لدينا مجموعة من القيم والمعتقدات. ومن هذه العوائق أيضًا دلالة الألفاظ والكلمات؛ حيث إن الكلمات قد تكون عوائق للاتصال في حد ذاتها، فالكلمات تمتلك معانيَ مختلفة بالنسبة لمختلف الناس... إلخ، وكذلك من هذه العوائق تعارض الاتصال غير اللفظي (conflicting nonverbal communication)؛ فمع استخدام الكلمات في الاتصال فإننا نتحدث مع أوضاع أجسادنا وتعبيرات الوجه[١٥٨]، التي قد تعيق الاتصال.

وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها، وإدراك آثارها على عامل الإنتاج والفرد بالمنظمة، ويختلف الاهتمام بالمعوقات باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد من الاتصالات تصل به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث لا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، وقد انقسم الكتاب والباحثون إلى أكثر من فريق عند تصنيفهم لصور المعوقات، والعناصر التي يتضمنها كل نوع من المعوقات، فمنهم من يرى تقسيمها إلى قسمين، ومنهم من يرى تقسيمها إلى خمسة مصادر، في الوقت الذي يتطرق فيه البعض إلى تقسيمها إلى ثمانية معوقات، وسواء كان التقسيم مختصرًا أو مفصَّلًا فإن الأساس واحد، ويرجع هذا التنوع في تقسيم المعوقات إلى التداخل

والتقارب بين أكثر من نوع من المعوقات، حيث لا يوجد حد فاصل بين أكثر من مجموعة؛ نظرًا لعلاقات التداخل والتفاعل والتأثير والتأثر المرتبطة بعناصر عملية الاتصال نفسها، ولقد ذكر أحد الباحثين أنه لتحسين العمليات الاتصالية في المنظمات فإنه من المهم فهم ستة مصادر من التشويش أو التداخل المحتمل والتعامل معها، هي: عوامل التشتت المادي، والمشكلات الدلالية، والاختلافات الثقافية، والرسائل المزدوجة (المركبة)، وغياب رجع الصدى، وتأثيرات وضع الاتصال في المنظمة ومكانته[١٥٩].

وتتمثل معوقات الاتصال التنظيمي في:

أولًا: معوقات في المرسل

ثانيًا: معوقات في المتلقي

ثالثًا: معوقات في الرسالة

رابعًا: معوقات في وسيلة الاتصال

خامسًا: معوقات في بيئة الاتصال

سادسًا: المعوقات المرتبطة بالمنظمة وهيكلها التنظيمي

سابعًا: المعوقات اللغوية

ثامنًا: تحريف المعلومات

تاسعًا: زيادة حجم المعلومات

عاشرًا: معوقات تتعلق بمقاومة التغيير

حادي عشر: معوقات تكنولوجية

ثاني عشر: معوقات الاتصال المتعلقة بعوامل البيئة

رابعًا: التقييم والتقويم

أساليب التقويم[١٦٠]**:**

هناك ثلاثة أساليب لتقويم برامج العلاقات العامة، هي:

١-التقويم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج (pretesting).

٢-التقويم المرحلي أو الجزئي الذي يواكب تنفيذ البرنامج، بهدف التعرف على مواطن القصور أولًا بأول.

٣-التقويم البعدي أو النهائي الذي يعقب تنفيذ البرنامج (post testing)، ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج، والمدى الزمني لتنفيذه، وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكنًا وضروريًّا.

* * *

الهوامش:

(١) نبيل عشوش، **أسس الإدارة المعاصرة** (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٠)، ص٧.

(٢) عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **مقدمة في الإدارة** (القاهرة: دار النهضة، ١٩٩٥)، ص ص ٣٨٣٩.

(٣) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٩)، ص٢٣٣.

(٤) سمير محمد يوسف، **إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية**، ط٢ (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٣)، ص ص ٦٨-٧٠.

(٥) السيد عليوة، **صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧)، ص ص ٧٤-١٩٦.

(٦) علي الصاوي، **اللامركزية في إطار الديمقراطية: ملاحظات في النظم المحلية المعاصرة** (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠١)، ص ٣٤.

(٧) محسن العبودي، **الإدارة العامة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧)، ص ١٩.

(٨) السيد ناجي، **الإدارة العامة: مدخل إداري**، ط٧ (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٣)، ص ٥٥.

- عبيد محمد عنان، **مقدمة في أصول الإدارة وتطبيقاتها** (القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٨٤)، ص ١٤٠.

(٩) علي محمد عبدالوهاب وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس العلمية وتجارب التطبيق** (القاهرة: د. ن.، ١٩٩٦)، ص ٣٩٦.

(١٠) محمد المحمدي الماضي وآخرون، **أساسيات الإدارة١** (جامعة القاهرة: مركز التعليم المفتوح، ٢٠٠١)، ص ١.

(11) Harold Koontz and Heinz Weihrich, **Management**, 9th Ed. (New York: McGraw-Hill, 1988), P. 4.

(١٢) علي الصاوي، **مرجع سابق**، ص ٢٤.

- عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **مرجع سابق**، ص ص ٧-١٢.

(١٣) علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم**، ط١ (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٨)، ص ٢٧.

(14) John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2nd Ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998), P. 8.

(١٥) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ص ٣٣-٣٥.

(١٦) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ١٩٨٨)، ص٢٢٤.

(١٧) نبيل عشوش، **مرجع سابق**، ص ١٢٥.

(١٨) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص ٢٢٦.

(١٩) نبيل عشوش، **مرجع سابق**، ص١٢٣.

(٢٠) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٢٨-٢٢٩ .

(21) Michael C. Lemay, Michael C. Lemay, **Public Administration: Clashing Values in The Administration of Public Policy** (Canada: Wadsworth, 2002), P. 242.

(٢٢) عبيد محمد عنان، **مرجع سابق**، ص ٣٨٢.

(٢٣) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص ص ٤٩٤- ٤٩٥.

(٢٤) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٣٥ -٢٣٦ .

(25) W. David Rees, W. David Rees, W. David Rees, **The Skills of Management**, 3rd Ed. (London: Routledge, 1991), P. 159.

(٢٦) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص ص ٤٦٥، ٤٩٦-٤٩٧.

(٢٧) عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **مرجع سابق**، ص٩٥.

(٢٨) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص٤٩٦.

(٢٩) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٣٦ -٢٣٩ .

(٣٠) للمزيد من التفاصيل والشرح: علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ص ٣٥-٦٨.

(٣١) للمزيد من المعلومات والتفاصيل:

- سامي طايع، **بحوث الإعلام** (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١).
- سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام: تطبيقات في مناهج البحث العلمي**، ط٢ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩١).
- سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام: دراسات في البحث العلمي**، ط٣ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩).
- عاطف عدلي العبد، **تصميم وتنفيذ استطلاعات وبحوث الرأي العام والإعلام**: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢).

- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ص ٧٢–٧٨.
- فرج الكامل، **بحوث الإعلام والرأي العام: تصميمها وإجراؤها وتحليلها** (القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية، ٢٠٠١).
- محمد الوفائي، **مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية**، ط١ (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٨٩).
- محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢).
- C. R. Kothari, **Research Methodology: Methods & Techniques**, Second Revised Edition (New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publishers, 2004).
- Anol Bhattacherjee, **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**, 2nd edition (Florida, USA: University of South Florida, 2012).

(٣٢) للمزيد من التفاصيل والشرح: علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ص ١٢١–١٤٤.

(٣٣) علي عجوة وكريمان فريد، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط٢ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨)، ص ٢٠٥.

(٣٤) كريمان فريد، العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي: دراسة وصفية تقويمية على عينة من المنشأت في قطاعي الصناعة والتأمين، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ١٩٨٤)، ص ١٤.

(٣٥) علي عجوة وكريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ٢٠٦.

(٣٦) قدري علي عبدالمجيد، دور الاتصال في إدارة الأزمات: دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابي عام ١٩٩٧، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠٠٢)، ص ٢٤٢.

(٣٧) كريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ١٤.

(٣٨) علي عجوة وكريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ٢٠٧.

(٣٩) كريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ١٤.

(٤٠) نيفين عزت علي الحبيش، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية التجارة: جامعة القاهرة، ١٩٩٨)، ص ٣٥.

(٤١) علي عجوة وكريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ٢٠٨.

(٤٢) كريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ١٤.

(٤٣) قدري علي عبدالمجيد، **مرجع سابق**، ص ٢٤٣.

(٤٤) علي عجوة وكريمان فريد، **مرجع سابق**، ص ص ٢٠٦–٢٠٩.

(٤٥) قدري علي عبدالمجيد، **مرجع سابق**، ص ٢٤٤.

(٤٦) للمزيد من التفاصيل والشرح: علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ص ١٤٨-١٥١.

(٤٧) للمزيد من المعلومات:

- السيد عبدالرحمن علي، **الاتصال.. وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات** (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٩).
- السيد عبدالرحمن علي، **الاتصال التنظيمي: نشأته وتطوره وماهيته** (القاهرة: الوكالة العربية للعلاقات العامة، ٢٠٢٠).

(48) Jay Black, Jennings Bryant, and Susan Thompson, **Introduction to Media Communication**, fifth Edition (New York: Mc Graw-hill, 1998), P. 26.

(49) Katherine Adams, and Gloria J. Galanes, **Communicating in Groups: Applications and Skills**, Fifth Edition (New York: Mc Graw Hill, 2003), P.P. 50-55.

(٥٠) علي عجوة، **الإعلام وقضايا التنمية** (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٤)، ص ٣.

(٥١) للمزيد:

- Muhammadali N., **Introduction to Mass Communication** (Kerala, India: Calicut University, 2011), p.p. 8-11.
- علي عجوة، الإعلام وقضايا التنمية، **مرجع سابق**، ص ص ٦-٧.

(52) Denis McQuail, **McQuail's Mass Communication Theory**, Fourth Edition (London: Sage Publications, 2000), P.P. 10-11.

(53) Jason S. Wrench and Narissra Punyanunt-Carter, **An Introduction to Organizational Communication** (New York: 2012), p.35.

(54) Yusuf Yüksel, Organizational Communication: An Analysis of the Main Perspectives, Main Concepts and Future Directions of the Field, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,** Sayı 36, 2013, p.176.

(55) W. C. Redding and K. P. Tompkins, Organizational Communication: Past and Present Tenses; in: Gerald. M. Goldhaber and George. A. Barnett (eds.), **Handbook of Organizational Communication Norwood** (NJ: Ablex, 1988), p.5.

(56) Yusuf Yüksel, **op. cit.,** p.176.

(57) Anna Maria Theis-Berglmair, Why Public Relations, why not “Organizational Communication”? Some comments on the dynamic potential of a research area, in: Ansgar Zerfaß et al. (Hrsg.), **Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven** (Deutschland: Springer VS, 2013), p.28.

(58) George Cheney, Organizational Communication, **Management Communication Quarterly**, August 2007, p.81.

(59) Maria Therese Jensen, **Organizational Communication: A Review** (Kristiansand, Norway: Agderforskning, 2003), p.1.

(60) Yusuf Yüksel, **op. cit.,** p.175.

(٦١) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص ص ٢٠١-٢٠٣.

(62) Yusuf Yüksel, **op. cit.,** p.187.

(63) J.W. Lorsch, **Organizational Behavior** (Engle Wood Cliffs: Prentice-Hall, 1987), P.ix.

(٦٤) عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **مرجع سابق**، ص ٩.

(65) Yusuf Yüksel, **op. cit.,** p. 177.

(66) Elizabeth Jones et al., Organizational Communication: Challenges for the New Century, **Journal of Communication**, Vol.54, No.4, 2004, p. 723.

(67) Gerald M. Goldhaber, **Organizational Communication**, 6th Ed. (Dubuque, IA: Brown and Bench Mark, 1993), P.P. 14-15.

(68) Patricia Hayes Andrews and Richard T. Herschel, **Organizational Communication: Empowerment in a technology** (Boston: Houghton Company, 1996), P. 14.

(69) Diane Gayeski, Rewiring Corporate Communication, **Communication World**, March, 1992, p. 2.

(70) Michael C. Lemay**, Public Administration: Clashing Values in the Administration of Public Policy** (Canada: Wadsworth, 2002), P.242.

(71) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **Management**, International Edition (New York: Mc Graw Hill, 1991), p.518.

(72) Tim Hannagan et al., **Management: Concepts & Practices** (London: Pitman Publishing, 1995), p. 260.

(٧٣) آمال سعد المتولي، **مبادئ الاتصال بالجماهير ونظرياته** (القاهرة: دار الإسلام للطباعة والنشر، ٢٠٠١)، ص ص٩٠-٩١.

(٧٤) عطية حسين أفندي، **مرجع سابق**، ص ٣١١.

(٧٥) أحمد ماهر، **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦)، ص ٦٠.

(٧٦) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص ٤٦٣.

(77) John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 2nd Ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998)**,** p.235.

(78) Jerry C. Wofford et al., **Organizational Communication: the Keystone to Managerial Effectiveness** (Tokyo: Mc Graw-Hill, Inc., 1977), p.14.

(79) G. T. Fairhurst and L. L. Putnam, Organizations as Discursive Constructions, **Communication Theory**, Vol.14, 2004, p.5.

(٨٠) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص٤٦٥.

(81) Paul Argenti, **Corporate Communication** (New York: McGraw Hill, 1998), P.11.

(٨٢) محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص ٤٦٥.

(83) David A. Whetten and Kim S. Cameron**, Developing Management Skills**, 6th Ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), p.212.

(84) Harold Koontz and Heinz Weihrich, **op. cit.**, P.P. 461- 462.

(85) Fred Luthans, **Organizational Behavior,** 6th Ed. (New York: McGraw-Hill, 1992), P. 466.

(86) Michael C. Lemay**, Public Administration: Clashing Values in The Administration of Public Policy** (Canada: Wadsworth, 2002), P. 242.

(87) Tim Hannagan et al., **op. cit.**, p.260.

(88) Patricia Hayes Andrews and Richard T. Herschel, **op. cit.**, p.10.

(89) James L. Horton, **Integrating Corporate Communications** (New York: Quorum Books, 1995), P. 277.

(٩٠) نهل إبراهيم عبدالفتاح، تقييم فاعلية الاتصالات الإدارية في الهيئة القومية للبريد: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية التجارة: جامعة القاهرة، ١٩٩٣)، ص ص ١٥-١٦.

(٩١) عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **مرجع سابق**، ص ١٠٥.

(92) W. David Rees, **The Skills of Management**, 3rd Ed. (London: Routledge, 1991), P. 159.

(93) Siobhan Hamilton and Jake Harwood, **Communication and Organizations**, in Claire Damken Brown et al., (Editor), Conflict and Diversity (New Jersey: Hampton Press, Inc. 1997), P.140.

(94) John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **op. cit.,** p.235.

(95) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.,** p.521.

(٩٦) علي شريف، **إدارة المنظمات الحكومية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩)، ص٤٥.

(٩٧) محمد عبدالله عبدالرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، ط٢ (القاهرة: مكتب سعد، د. ت.)، ص٤٦٣.

(٩٨) صلاح الدين محمد عبدالباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣)، ص٢٧٣.

(٩٩) عبدالغفار حنفي، **أساسيات إدارة المنظمات** (القاهرة: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٥)، ص٣٦٨.

(١٠٠) أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، ط٨ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨)، ص ص ٣٣٩، ٣٤٤.

(101) Jerry C. Wofford et al., **op. cit.,** p.3.

(102) Steven P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, 5th Ed. (New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997), p.123.

(١٠٣) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، **مرجع سابق**، ص ص ٣٣٩، ٣٤٤.

(١٠٤) مصطفى محمود أبو بكر وعبدالله بن عبدالرحمن البريدي، **الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨)، ص ص ٢٩، ٤٨-٤٩.

(١٠٥) نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص ص ١٤-١٥.

(١٠٦) أحمد فهمي جلال، **مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال** (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٦)، ص ص ٢٦٠-٢٦١.

(١٠٧) علي محمد عبدالوهاب وآخرون، **مرجع سابق**، ص ص ٤٢١-٤٢٢.

(١٠٨) صلاح الدين محمد عبدالباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠١)، ص ص ٢٢٨-٢٢٩.

(١٠٩) ريم أحمد عادل طه، تأثير بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة: دراسة ميدانية تحليلية، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠٠٣)، ص١٠٠.

(١١٠) سامي عبدالعزيز، بناء الاتصال في منظمات الإنتاج وانعكاسه على الصورة الذهنية للمنظمة، **مرجع سابق**، ص٢٥٧.

(١١١)- عطية حسين أفندي، **مرجع سابق**، ص ص ٣١١-٣١٢.

- محمد المحمدي الماضي وآخرون، **مرجع سابق**، ص٢٨٧.

- Michael C. Lemay**, op. cit.**, P. 244.

(112) Tim Hannagan et al., **op. cit.**, p.263.

(113) Steven P. Robbins, **op. cit.**, p.129.

(114) Patricia Hayes Andrews, and Richard T. Herschel, **op. cit.,** p.222.

- نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص ص ٣٨-٤٠.

(115) Steven P. Robbins, **op. cit.**, p.130.

(116) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.540.

(117) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.540.

- نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص ص ٢٦-٣٠.

(118) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.519.

(119) David A. Whetten and Kim S. Cameron**, op. cit.,** p.212.

(120) Debra L. Nelson and James Campbell Quick, **Organizational Behavior: Foundations, Realties, and challengers**, 4th Ed. (Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2003)**,** P.270.

(121) Tim Hannagan et al., **op. cit.**, p.261.

(122) John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **op. cit.,** p.232.

(١٢٣) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص ص٦٠-٦١.

- نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص٣١.

(124) Harold Koontz and Heinz Weihrich, **op. cit.,** P.466.

(125) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.536.

(126) Michael C. Lemay, **op. cit.**, P.244.

- نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص٣١.

(١٢٧) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص٦١.

(128) Harold Koontz and Heinz Weihrich, **op. cit.,** P.466.

(١٢٩) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط٤ (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص٢٤٣.

(130) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.536.

(131) Tim Hannagan et al., **op. cit.**,p.p.263- 264.

(١٣٢) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص ص ٦٣-٦٤.

- نهل إبراهيم عبدالفتاح، **مرجع سابق**، ص٣٣.

(١٣٣) محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص٢٤٤.

(134) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.538.

(١٣٥) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، **مرجع سابق**، ص٦٣.

(١٣٦) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص٦٤.

(137) Harold Koontz and Heinz Weihrich, **op. cit.,** P.466.

(١٣٨) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط٢، **مرجع سابق**، ص٣٥٢.

(139) Steven P. Robbins, **op. cit.**, p.126.

(140) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.538.

(141) Tim Hannagan et al., **op. cit.**, p.p. 264-265.

(142) Fred Luthans, **op. cit.**, p.481.

- نهل إبراهيم عبد الفتاح، **مرجع سابق**، ص٣٣.

(١٤٣) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص٦٥.

(١٤٤) عبدالكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص٤٧٨.

(145) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.539.

(146) Tim Hannagan et al., **op. cit.**, p.265.

(١٤٧) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص٦٤.

(148) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **op. cit.**, p.539.

(١٤٩) سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص١١٥.

(150) Steven P. Robbins, **op. cit.**, p.127.

(١٥١) محسن العبودي، **مرجع سابق**، ص ص ٤٧٨، ٤٨٠.

(152) Jerry C. Wofford et al., **op. cit.,** p.67.

(١٥٣) عطية حسين أفندي، **مرجع سابق**، ص ص ٣٠٧-٣٠٨.

(١٥٤) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، **مرجع سابق**، ص٢٤٥.

(155) Steven P. Robbins, **op. cit.**, p.131.

(١٥٦) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، **مرجع سابق**، ص٤٠.

(157) Debra L. Nelson and James Campbell Quick, **op. cit.**, P.P. 263-264.

(158) Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, **op. cit.**, p.p. 52-54.

(159) John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **op. cit.,** p.p. 232-235.

(١٦٠) للمزيد من التفاصيل والشرح: علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، **مرجع سابق،** ص ص ٢٠٣-٢٢٦.

الفصل الثالث:

العلاقات العامة الدولية

الفصل الثالث: العلاقات العامة الدولية[1]

مدخل:

- تُعتبر دراسات العلاقات العامة الدولية من القضايا المعاصرة في علوم الاتصال والاجتماع والإدارة والعلوم السياسية. فقد برز الاهتمام بها في عصر العولمة، وشرعت الجامعات الأمريكية في تدريسها في العقد الأخير، وتبعتها الجامعات المصرية في السنوات الأخيرة.
- وتمارس منظمات دولية وحكومات وشركات عالمية متعددة الجنسية العلاقات العامة الدولية، ولكلّ منها مبرراتها ومفاهيمها وأساليبها التي تمارس بها هذه الوظيفة، وأمثلة على ذلك:
- تمارس الأمم المتحدة العلاقات العامة الدولية نظرًا لحاجتها إلى رأي عام مستنير مؤيد ومتفهم لأهدافها وبرامجها وأنشطتها.
- تمارس الحكومات العلاقات الدولية باعتبارها إحدى أدوات تنفيذ سياستها الخارجية، وبناء صورتها في العالم الخارجي.
- تستخدم الشركات العالمية متعددة الجنسيات العلاقات العامة الدولية لأسباب عديدة، يشبه بعضها مبررات استخدامها في أوطانها، وللتكيف والتوائم في الدول والبيئات الثقافية المختلفة التي تعمل في إطارها على المستوى العالمي.
- .... يركز التراث العلمي في العلاقات العامة الدولية على العلاقات العامة الدولية التي تمارسها الشركات العالمية متعددة الجنسية... حيث تهتم هذه الشركات بجماهيرها المختلفة خارج نطاق الدولة الأم؛ أي على النطاق الدولي... في حين يهتم دارسو السياسة الخارجية والعلاقات الدولية والدبلوماسية والإعلام الدولي والعلاقات العامة الدولية بالعلاقات التي تمارسها الحكومات في البيئة الدولية.

ويركز هذا الفصل على العلاقات العامة الدولية التي تمارسها الشركات العالمية متعددة الجنسيات، من خلال استعراض النقاط الآتية:

- العلاقات العامة الدولية قبل عصر العولمة.
- العوامل التي أدت إلى ازدياد الاهتمام بالعلاقات العامة الدولية في عصر العولمة.
- العلاقات العامة في سياق العولمة.

✍ تعريف العلاقات العامة الدولية.

أولًا: العلاقات العامة الدولية قبل عصر العولمة

يمكن إرجاع ميلاد العلاقات العامة الدولية إلى السنوات التي أعقبت نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث ظهرت عوامل ولَّدت الحاجة إليها، وأبرزت أهميتها:

١- التغيرات التي طرأت على نظم الحكم في أوروبا، والاتجاه لإنشاء نظام دولي جديد، تحكمه المسئولية الجماعية، ويراعي المصالح الجماعية للدول.

٢- إعادة بناء أوروبا والدول التي دمرتها الحرب، وهو ما تطلب تحرك المشروعات الاقتصادية، وكثير من الصناعات إلى خارج حدود أوطانها للاستثمار في هذه الدول التي يُعاد بناؤها، سواء في شكل مشروعات مشتركة، أو في شكل التوطن في هذه الدول والتوسع في أسواقها.

٣- المشروعات والبرامج السياسية والاقتصادية التي تبنتها حكومات الدول التي استقلت بعد الحرب.

٤- التوسع في مشروعات الاتصالات والنقل، وتحولها من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي.

٥- التوسع الكبير في حركة السياحة الدولية.

ثانيًا: العوامل التي أدت إلى ازدياد الاهتمام بالعلاقات العامة الدولية في عصر العولمة

أدت التحولات التي يشهدها النظام الدولي ـ سياسيًّا واقتصاديًّا وثقافيًّا ـ منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي حتى اليوم إلى ازدياد إدراك الشركات العالمية للحاجة إلى ممارسة العلاقات العامة على مستوى دولي خارج أوطانها، ويمكن عرض هذه التحولات على النحو الآتي:

١- التحولات السياسية والاقتصادية التي أعقبت انهيار الكتلة الشيوعية وبناء السوق الأوروبية المشتركة:

أدت التحولات السياسية والاقتصادية في كل من الكتلة الشيوعية السابقة منذ نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، والتحولات السياسية والاقتصادية التي حدثت في دول أوروبا الغربية، بدءًا من إنشاء السوق الأوروبية المشتركة، والاتحاد الأوروبي، سعيًا إلى بناء أوروبا الموحدة... أدت هذه التحولات إلى إدراك الحاجة إلى العلاقات العامة الدولية.

ومن ناحية أخرى، فرضت هذه التحولات على الدول الترويج للتحول إلى اقتصاديات السوق، والترويج للرأسمالية باعتبارها البديل الأمثل، مع إضفاء الطابع الإنساني عليه؛ ثم الترويج للنموذج الرأسمالي الذي تبته باعتبارها النموذج الأكثر فعالية، والأكثر ملاءمة لظروف هذه الدول... وقد كانت العلاقات العامة مكونًا أساسيًّا في عمليات الترويج هذه.

وقد أدت هذه التحولات إلى ازدياد الإحساس بالحاجة إلى ممارسة العلاقات العامة في الأسواق الجديدة ذات الثقافات واللغات الكثيرة والمتباينة، وبدأت تنتشر في هذه الأسواق منذ بداية العقد الأخير من القرن الماضي شركات ووكالات علاقات عامة بإدارة أوروبية تعمل وفقًا للمفاهيم والاستراتيجيات الشائعة في العلاقات العامة الأمريكية.

٢- ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية:

وصاحب هذه التحولات ظهور التكتلات الاقتصادية الكبر، فإلى جانب الاتحاد الأوروبي باعتباره تكتلًا اقتصاديًّا وسياسيًّا، ظهرت منظمة "نافتا" (NAFTA) التي تضم دول أمريكا الشمالية، ومنظمة "آسيان" (ASIAN) التي تضم دول جنوب شرق آسيا، وظهرت مشروعات السوق العربية المشتركة، وإن كانت تنمو ببطء نسبيًّا.

وتسعى هذه التكتلات الاقتصادية إلى تنمية التجارة وتشجيع تدفقات الاستثمارات والسلع والخدمات والخبرات بين الدول، من خلال تقليص إجراءات الحماية التي تفرضها هذه الدول.

وبالإضافة إلى ذلك كان لإنشاء منظمة التجارة العالمية التي تلزم الدول الدول الراغبة في الانضمام إليها بأن تقلص إلى أدنى حد ممكن من القيود والحواجز المفروضة على تدفقات الاستثمارات والسلع والخدمات والخبرات الأجنبية، كان لها دور أساسي في انطلاق المشروعات والشركات العالمية إلى خارج دولها، ومعها وظائفها الإدارية، ومن بينها العلاقات العامة.

٣- عولمة المشروعات الاقتصادية:

وإلى جانب ما سبق، ساعدت التطورات الاقتصادية الدولية المشروعات الاقتصادية ذاتها على عولمة مشروعاتها وعملياتها. فقد حدثت تطورات كبيرة في عمليات تصميم السلع وإنتاجها مع تطور استخدام الحاسب الآلي، الذي قلل من الاعتماد على الأيدي العاملة، وزاد من القدرة الإنتاجية للشركات بشكل كبير، وأصبح السوق أكثر مرونة، وأدى التقدم في وسائل النقل إلى تقليص المسافات بين مصادر الموارد (الطاقة والمواد الخام)، وعمليات الإنتاج والأسواق المستهدفة.

وأدت التطورات التكنولوجية السريعة منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي إلى ظهور منتجات وسلع جديدة، وظهور مشروعات وصناعات جديدة عن أسواق خارجية.

ومع ازدياد عدد المشروعات الدولية أصبحت الشركات العالمية التي تُعرف بالشركات متعددة الجنسيات نواة الاقتصاد الدولي، ومع تضخم هذه الشركات تحولت المنافسة بينها من التنافس على الأسواق المحلية إلى التنافس على الأسواق الدولية، وأصبح التنافس ليس بين شركات، ولكن بين شبكات من المشروعات الاقتصادية المتحالفة.

وإذا كان من السهل دمج الثقافات المحلية في الأسواق المختلفة في ثقافات الدول الصناعية التي تنتمي إليها الشركات العالمية، وهو ما أظهر الحاجة إلى علاقات عامة دولية قادرة على التعامل مع التباينات الثقافية.

٤- التقدم التكنولوجي في مجالات الاتصال والمعلومات:

جاءت الأوضاع الاقتصادية التي سبق شرحها نتيجة للتحولات التي طرأت على اقتصاديات المجتمع الغربي الرأسمالي في العقود الأخيرة، والتي حولته من مرحلة المجتمع الصناعي إلى مرحلة ما بعد الصناعي أو مجتمع المعلومات (information society)، أو مرحلة النمو الاقتصادي المبني على صناعة المعلومات، والذي يقوم على المستوى الداخلي على بناء اقتصاد قوي، يعتمد على صناعة المعلومات والخدمات، ويعتمد بكثافة على تكنولوجيا الاتصال، وعلى طبقة إدارية من التكنوقراط، ويقوم على المستوى الدولي على إمكانية انتقاله إلى خارج الدول الرأسمالية، والنظر إلى الدول النامية باعتبارها مصدرًا لأسواق جديدة للشركات العالمية.

وقد نجم عن التطور السريع في تقنيات الاتصال والمعلومات نتيجتان أثرتا على العلاقات العامة الدولية. الأولى: الزيادة الواضحة في الحركات والجماعات النشطة والقضايا ذات الطبيعة العالمية، مثل: قضايا التلوث البيئي والبطالة...، والثانية: تتعلق بطبيعة القضايا التي تنقلها وسائل الاتصال في السياق الدولي. ويُضاف إلى ذلك اختلاف وضعية وسائل الاتصال من دولة لأخرى.

٥- القلق الذي أحدثته العولمة في علاقات الدول والثقافات:

إذا كانت العولمة الاقتصادية التي نعيشها الآن، وتعمل في إطارها الشركات العالمية لا تفسر كل ما يحدث في عالم اليوم، فإنما يمكن أن تربط بين أشياء كثيرة تحدث في أماكن كثيرة من العالم، وعبر فترات زمنية طويلة.

ويتنبأ بعض الباحثين بأن العولمة الاقتصادية سوف تؤدي إلى تباعد الشعوب والثقافات عن بعضها البعض... وسوف تجد الشركات العالمية نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع القلقة، ومع هذه المتغيرات التي قد تكون عنيفة في بعض الحالات والتعامل مع جماهير منتشرة عبر العالم تتميز بأنها أكثر تنظيمًا وسخطًا على العولمة، والشركات المهيمنة على الأسواق الدولية، وهو أمر يزيد من أهمية العلاقات العامة الدولية.

ثالثًا: العلاقات العامة في سياق العولمة

يكاد يكون مستحيلًا اليوم على الشركات العالمية والحكومات أن تنأى بنفسها عن القضايا الكثيرة المثارة في البيئة الدولية.

فكثيرًا ما تتعرض الشركات العالمية - وأيضًا الحكومات في الدول التي تتبعها هذه الشركات - لأضرار مظاهر عدائية وأزمات تفوق ما تتعرض له الشركات التي تعمل على المستوى المحلي، بسبب تزايد أعداد الجماهير الساخطة على العولمة، في الوقت الذي تضطر فيه هذه الشركات إلى التعامل مع هذه الجماهير في سياق متعدد الثقافات، وهو ما أدى إلى الاهتمام بالعلاقات الدولية.

ويزيد من أهمية العلاقات العامة في هذا السياق أن البيئة الدولية بجوانبها السياسية والاقتصادية والثقافية تتسم بالصراع بشكل مضطرد، وإذا كان ثمة ما يُطلق عليه النظام الدولي الجديد فإن ذلك النظام مبني على الصراع، وقليل من هذا الصراع هو الذي يمكن حله باستخدام القوة والضغوط. وأصبح يتعين حل كلّ أشكال الصراع من خلال الاتصال والتفاوض والتفاهم.

وعلى الرغم من أنه يوجد الكثير من أشكال الاتصال التي يمكن استخدامها لحل الصراع فإن العلاقات العامة الدولية المبنية على الاتصال عبر الثقافات في مقدارها التعامل مع الجماهير التي تنتمي إلى ثقافات مختلفة في مواقف الصراع.

رابعًا: تعريف العلاقات العامة الدولية

على الرغم من ازدياد الاهتمام بالعلاقات العامة على المستويين الأكاديمي والمهني فإن البعض لا يزال يرى أنه لا يوجد ما يُسمَّى بالعلاقات العامة الدولية.

ويرى فريق ثانٍ أن العلاقات العامة الدولية هي أسرع مجالات مهنة العلاقات العامة نموًا وتطورًا وأكثرها غموضًا.

ويرجع هذا الاختلاف جزئيًّا إلى أن ثمة كثيرًا من الأنشطة التي تدخل تحت مظلة العلاقات العامة الدولية، والتي تمتد من الاستضافة إلى الترويج إلى الدبلوماسية وبناء العلاقات.

ويرى فريق ثالث أن العلاقات العامة الدولية هي التي تُمارس فقط على جانبي الأطلنطي بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا من جانب وبين دول غرب أوربا على الجانب الآخر.

ويرى فريق رابع أن العلاقات العامة الدولية هي مجرد بناء علاقات بوسائل الاتصال أو دعم العمليات التسويقية في إطار أهداف العلاقات العامة، وأنه في قليل من الحالات تقوم الشركات العالمية ببناء علاقات عامة دولية كمكون استراتيجي في الإدارة التنفيذية، وتحاول استخدامها لحل المنازعات أو تخفيفها لتجنب التدخل بالقوة من قِبَل أطراف أخرى.

ويدل اختلاف الآراء على هذا النحو على أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم العلاقات العامة الدولية.

وقد حاول عدد قليل من الباحثين تعريف العلاقات العامة الدولية.

فقد عرفها "بلاك" (Black) بأنها الجهود المخططة التي تستهدف إيجاد تفاهم مشترك بين جهة ما وجماهيرها المستهدفة من خلال تجاوز الفجوات الجغرافية واللغوية والثقافية.

وعرفها "ويلكوكس" (Wilcox) وزملاؤه بأنها الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها منظمة ما أو مؤسسة أو حكومة لإنشاء علاقات منفعة متبادلة مع جماهير دول أخرى.

وعرفها "جرونج" (Grunig) بأنها الجهد المخطط والمنظم الذي تقوم به شركة أو مؤسسة أو حكومة لبناء علاقات مفيدة لها ولجماهيرها التي تتعامل معها في الدول الأخرى.

ويرى البعض أن العلاقات العامة الدولية هي فقط فهم كيف تُمارس المشروعات الاقتصادية عبر الحدود الدولية، وكيف تُمارس العلاقات العامة في هذا السياق.

الإطار/البناء النظري في العلاقات العامة الدولية:

مدخل:

على الرغم من ازدياد الاهتمام بالعلاقات العامة الدولية في السنوات الأخيرة، فإن الجهود العلمية التي بُذلت لبناء نظرية في العلاقات العامة الدولية لا تزال محدودة، ويرجع ذلك في جانب منه إلى أن العلاقات العامة الدولية ذاتها ـ كعلم ـ لا تزال في بداية انطلاقها دوليًا، وغير منتظمة في تطورها، ولا تزال بحوثها في شبابها ولم تنضج بعد بشكل كامل، وعدد

كبير من هذه البحوث يتناول العلاقات العامة في دول معينة، وكيف أنها تختلف عن مثيلتها في دول أخرى.

ويزيد من حساسية هذا الموضوع أن العلاقات العامة في الشركات متعددة الجنسية تسير وراء هذه الشركات في تمددها في الأسواق الجديدة وتمارس في هذه الأسواق الأدوار ذاتها التي تؤديها في أوطانها الأصلية، وتمارس الأساليب ذاتها دون أن تستند إلى نظريات أو نماذج علمية توفر لها خطوطًا توجيهية وإرشادية بالنسبة للممارسة الفعالة للعلاقات العامة التي تُمارس في بيئات سياسية واقتصادية وثقافية مختلفة.

في ضوء ذلك بدأ التفكير في وضع نظرية عالمية للعلاقات العامة، وتحديد تأثير المتغيرات البيئية التي تُمارس في إطارها. وقد جاءت هذه النظرية كمدخل وسط في الجدال الدائر في الأوساط العلمية بين من يقولون بأن من الممكن أن تُمارس العلاقات العامة الدولية بطرق متشابهة أو واحدة في الدول المختلفة، والذين يقولون بأنها يجب أن تُمارس بطرق مختلفة في ضوء الاختلافات الثقافية للدول.

ويمكن تناول النظريات العالمية للعلاقات العامة الدولية والانتقادات الموجهة إليها على النحو الآتي:

أولًا: نظرية المبادئ العامة والتطبيقات الخاصة

طرح "جيمس جرونج" وزملاؤه نظرية عالمية للعلاقات العامة أطلقوا عليها "المبادئ العامة والتطبيقات الخاصة، وتقوم هذه النظرية على أن ثمة مبادئ عامة للعلاقات العامة يمكن تطبيقها عالميًّا من خلال تكييفها مع المتغيرات البيئية لكل دولة.

وتُعتبر هذه النظرية تطويرًا لنماذج "جرونج" (Grunig) الأربعة المعروفة، ونظرية العلاقات العامة الممتازة التي صاغها "جرونج" وزملاؤه أيضًا. ويقر "جرونج" وزملاؤه وتلاميذه أن نظريتهم هي نظرية معيارية؛ أي أنها تصف الطريقة التي يجب أن تُمارس بها العلاقات العامة على المستوى الدولي.

وعلى هذا، فأصحاب النظرية ليسوا ملزمين بإثبات أن العلاقات العامة الدولية بشكلها الحالي تُؤدى أو تُمارس بالفعل على النحو الذي تطرحه النظرية، وعليهم فقط أن يظهروا أن أي نشاط من أنشطة العلاقات العامة الدولية إذا مورس بالطريقة التي تطرحها النظرية سيكون فعالًا.

كان "جرونج" قد توصل مع زميله "تود هانت" إلى أن ثمة أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، ترتبط بتطور العلاقات العامة كمهنة وبطبيعة الاتصال في المنظمات، وهي:

١- **نموذج الوكالة الصحفية:** وهو أقدم أشكال ممارسة العلاقات العامة، ويتضمن اتصالًا هابطًا في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين في المنظمة، ومن المنظمة إلى جماهيرها الخارجية، وتقوم ممارسة العلاقات العامة على النشر والدعاية للمنظمة، ولا تراعي رد فعل أو اتجاهات الجماهير نحو المنظمة.

٢- **نموذج الإعلام العام:** ويتضمن هذا النموذج أيضًا اتصالًا في اتجاه واحد من المنظمة إلى جماهيرها بهدف إعلام الجمهور.

٣- **نموذج الاتصال غير المتوازن (أو غير المتماثل) في اتجاهين:** ويقوم هذا النموذج على ممارسة الاتصال في اتجاهين، من المنظمة إلى الجمهور، ومن الجمهور إلى المنظمة بهدف إقناع الجمهور باستراتيجيات المنظمة وسياساتها وأهدافها، وقياس ردود فعل الجمهور.

٤- **النموذج المتوازن (المتماثل) في اتجاهين:** وهو النموذج المثالي لممارسة العلاقات العامة الممتازة، حيث تسعى المنظمة إلى تخطيط سياسات وبرامج العلاقات العامة على مستوى إستراتيجي، بهدف إحداث تغييرات ما في معارف أو اتجاهات أو سلوكيات الجمهور، مع توافر استعداد لديها للتكيف والتغير وفقًا لمتطلبات البيئة الخارجية التي تعكسها اتجاهات الجمهور وسلوكياته؛ ولذلك يركز هذا النموذج على بناء علاقات إستراتيجية مع الجماهير تستهدف خلق تفاهم متبادل.

وقد أضاف "جرونج" وزملاؤه وتلاميذه بعد ذلك إلى هذه النماذج الأربعة نموذجين؛ هما:

١- **نموذج النفوذ الشخصي:** يشير هذا النموذج إلى قدرة ممارسي العلاقات العامة على استخدام نفوذهم وعلاقاتهم الشخصية مع الأجهزة الحكومية ومدراء وسائل الاتصال وقادة الرأي والجماعات والحركات النشطة لإقامة علاقات جيدة معهم من خلال تزويدهم بالمعلومات، والحصول منهم على معلومات مهمة للمنظمة.

٢- **نموذج المترجم الثقافي:** ويُعتبر هذا النموذج فريدًا بالنسبة للمنظمات التي تمارس عملياتها أو مشروعاتها في أكثر من دولة، وللمنظمات التي تمارس عملياتها ومشروعاتها في دولة واحدة، وتضم في بيئتها جماعات مختلفة ثقافيًا، وهو أمر شائع

الآن في أغلب المنظمات الكبرى في أغلب الدول. ومن المعتاد أن تعين شركات العلاقات العامة الدولية مدراء إقليميين أو محليين لمكتبها في الدول المختلفة من أبناء هذه الدول يتولون تكييف الإستراتيجيات والمضامين الإعلامية مع ثقافاتهم المحلية.

وقد اختصر "جرونج" سمات العلاقات العامة الممتازة الأربع عشرة في تسعة مبادئ فقط، هي:

١- دمج العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية:

غالبًا ما تضع المنظمات الناجحة خططًا إستراتيجية طويلة المدى تمكنها من بناء مهمة محددة، ووضع أهداف إستراتيجية تتناسب مع بيئتها، ويجب أن تدخل عملية تخطيط إستراتيجيات العلاقات العامة في صلب عملية التخطيط الإستراتيجي هذه.

وعندما تُمارس العلاقات العامة على مستوى إستراتيجي فإنها تدعم بصورة مباشرة مهمة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بما يضمن استقلاليتها في العمل، ويحد أو يقلل من التهديدات التي تمثلها بيئتها على استقلاليتها.

وتساعد العلاقات العامة الإستراتيجية المنظمات في توفير موارد المنظمة من خلال تخفيض تكاليف الخصومات والدعاوى القضائية التي قد تُقام ضدها.. وحملات الضغط أو المقاطعة التي تنجم عن وجود علاقات سيئة مع الجماهير الإستراتيجية التي قد تتحول إلى جماعات ناشطة وضاغطة على المنظمة، وتساعد المنظمة أيضًا في الحصول على موارد مالية من خلال تنمية العلاقات مع الجهات المانحة والمستهلكين وحملة الأسهم والمشرعين.

٢- تمكين العلاقات العامة من أن تكون ضمن الائتلاف المسيطر في المنظمة أو أن يكون لها علاقة مباشرة بالإدارة العليا:

يجب أن تُمكن إدارات العلاقات العامة في المنظمات من أن تُمارس العلاقات العامة طبقًا للقواعد المهنية السليمة بدلًا من أن تُمارس طبقًا للأفكار الخاطئة للإدارة العليا التي تأتي من مجالات وظيفية خارج العلاقات العامة؛ ومن ثم يجب أن يكون مدير العلاقات العامة عضوًا في الائتلاف المسيطر في المنظمة، الذي يضم كبار المديرين الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

٣- تكامل وظيفة العلاقات العامة:

يقيم كثير من المنظمات عدة وحدات للعلاقات العامة لأسباب تاريخية وليس لأسباب إستراتيجية، فقد تقيم وحدة للعلاقات العامة داخل إدارة التسويق أو إدارة الموارد البشرية..

والإدارة الإستراتيجية الممتازة هي التي تدمج كل وظائف العلاقات العامة في إدارة واحدة أو تنشئ آلية للتنسيق بين وحدات العلاقات العامة في المنظمة.

٤- اعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الأخرى:

تجزئ كثير من المنظمات وظيفة العلاقات العامة بجعلها أداة مساعدة للإدارات الأخرى، مثل: إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة القانونية والإدارة المالية، وعندما تُلحق وظيفة العلاقات العامة بالوظائف الأخرى لا يمكن إدارتها على مستوى إستراتيجي؛ لأنه لن يمكن في هذه الحالة تحريك موارد الاتصال المخصصة للاتصال بجمهور معين إلى برامج الاتصال الموجهة إلى جمهور آخر، وهو ما تستطيعه وظيفة العلاقات العامة المتكاملة.

وتختلط وظيفة العلاقات العامة بوظيفة التسويق في كثير من المنظمات، وهو ما يضر بوظيفة العلاقات العامة؛ فممارسو العلاقات العامة يمارسون الأنشطة الاتصالية مع جماهير تمثل تهديدًا لاستقلالية المنظمة، أو توفر فرصًا لتوسيع وتعزيز هذه الاستقلالية. وعلى العكس من ذلك يسعى رجال التسويق بأنشطتهم الاتصالية وراء الجماهير التي تستخدم أو تستهلك منتجات المنظمة أو خدماتها.

٥- دور ممارسي العلاقات العامة:

يقوم ممارسو العلاقات العامة بأداء دورين في المنظمة، دور إداري يتولى تخطيط وتنسيق البرامج على المستوى الإستراتيجي، ودور الفني الذي يتولى كتابة وتحرير وإنتاج المواد الإعلامية المستخدمة في العلاقات العامة أو تنفيذ برامجها الاتصالية الأخرى. وبدون وجود مدير يتولى تنسيق أنشطة العلاقات العامة لا يمكن لوحدات العلاقات العامة أن تكون جزءًا من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة... ويجب أن يكون لوحدات العلاقات العامة الممتازة مدير للاتصال يتولى بناء فلسفات العلاقات العامة وإستراتيجياتها وتوجيه برامج العلاقات الاتصالية.

٦- استخدام نموذج الاتصال المتوازن في اتجاهين:

تمارس إدارة العلاقات العامة الممتازة برامجها الاتصالية بناء على النموذج المتوازن في اتجاهين أكثر مما تمارسها من خلال النماذج الأخرى.

٧- استخدام نموذج الاتصال المتوازن في اتجاهين في الاتصال الداخلي:

يُعتبر الاتصال داخل المنظمات أمرًا حساسًا بالنسبة للإدارة الفعالة. وتقوم الإدارة الممتازة باتباع أسلوب لا مركزي في بناء الهياكل الإدارية توفر استقلالية للعاملين، وتتيح لهم

الاشتراك في اتخاذ القرارات، وتتبع نظمًا متوازنة في الاتصال الداخلي تسمح بمشاركة العاملين في حوار مع الإدارة، وهو ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

٨- إدراك الإمكانات التي توفرها المعرفة لدور الإدارة والعلاقات العامة المتوازنة:

تتطلب إدارة العلاقات العامة الممتازة من ممارسيها الإحاطة بجوانب المعرفة النظرية في العلاقات العامة التي توفرها الدراسة الأكاديمية أو الدراسة الذاتية.

٩- تضمين التنوع في كل الأدوار:

تحتوي البيئات التي تعمل فيها المنظمات على أشكال كثيرة من التنوع الثقافي، والمنظمات الناجحة هي التي توفر تنوعًا في بيئتها الداخلية يعكس التنوع الموجود ببيئتها الخارجية، والتنوع أمر ضروري في العلاقات العامة الممتازة؛ لأنها مسئولة عن ممارسة الاتصال مع جماهير متنوعة؛ وبالتالي يجب أن تضم إدارات العلاقات العامة رجالًا ونساء يمارسون الأدوار الإدارية والبحثية والتخطيطية والفنية، إلى جانب ممارسين من ذوي الخلفيات العرقية والثقافية المختلفة.

ثانيًا: الانتقادات الموجهة لنظرية المبادئ العامة

إنه من الخطأ الاعتماد على نظرية علمية واحدة لفهم العلاقات العامة، وأن العلاقات العامة مثل غيرها من المجالات المعرفية الطبيعية والاجتماعية الأخرى تحتاج إلى عدد من النظريات والنماذج والبحوث العلمية التي تساعدنا على فهمها على نحو أفضل، وأن تقييدها بنموذج أو نظرية علمية واحدة يعوق تطورها معرفيًّا ومهنيًّا.

إن الافتراض الأساسي لنظرية العلاقات العامة الممتازة يعتمد في الحقيقة على رؤية المنظمات ذاتها لما تراه الأفضل بالنسبة لها أكثر مما يهتم ببناء العلاقات مع الجماهير أو بأي شيء آخر.

إنه سواء كانت المنظمات تمارس نموذج الاتصال في اتجاهين أم لا عند ممارسة العلاقات العامة فإن وجود مبادئ عامة ليس ضروريًّا لفهم الخيارات المتاحة لممارسة العلاقات العامة في الدول الأخرى؛ وعلى هذا لا يجب أن تسعى البحوث العلمية إلى إثبات وجود نظرية واحدة للعلاقات العامة الدولية وإنما يجب أن تسعى إلى فهم كيف تُمارس العلاقات العامة في الدول والثقافات المختلفة.

المتغيرات المؤثرة على ممارسة العلاقات العامة الدولية

يختلف تطبيق المبادئ العامة التي تطرحها نظرية العلاقات العامة الدولية من دولة لأخرى، باختلاف المتغيرات البيئية في هذه الدول، ويرى "جيمس جرونِج" (Grunig) وزملاؤه أن ثمة خمسة عوامل بيئية تختلف من دولة لأخرى تؤثر في ممارسة العلاقات العامة، وتشمل:

١- الأيديولوجية السياسية للدولة.

٢- النظام الاقتصادي للدولة.

٣- قوة حركات وجماعات الضغط داخل الدولة.

٤- الثقافة المجتمعية في الدولة.

٥- نظام وسائل الاتصال في الدولة (البيئة التي تعمل فيها وسائل الاتصال).

وقد تم اختصار هذه المتغيرات في أربعة متغيرات هي:

١- البنية الأساسية للدولة.

٢- بيئة وسائل الاتصال.

٣- الثقافة المجتمعية.

٤- اختلاف مفهوم العلاقات العامة وممارستها في الدول المختلفة.

أولًا: البنية الأساسية للدولة

وتتكون هذه البنية من أربعة مكونات أساسية تؤثر بشكل مباشر في ممارسة العلاقات العامة داخل مختلف الدول، وهي:

١- **النظام السياسي للدول:** يؤثر النظام السياسي لكل دولة في هيكلها الاجتماعي؛ فالدول ذات التعددية السياسية توفر بيئة محابية لتطور الرأي العام وازدهاره؛ وتوفر بالتالي بيئة محابية لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية (ومثال على ذلك الدول الغربية).

وعلى الطرف الآخر لا توفر الدول التي تفتقر إلى التعددية السياسية البيئة اللازمة لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية، وتصبح العلاقات العامة وظيفة دعائية في اتجاه واحد (ومثال على ذلك الاتحاد السوفيتي سابقًا ودول الكتل الشرقية).

ويرى بعض الباحثين أنه لا يمكن ممارسة العلاقات العامة بشكل صحيح في الدول السلطوية التي تحول العلاقات العامة إلى وظيفة دعائية، تستهدف الإبقاء على الأوضاع الراهنة.

ولكن على الطرف الآخر ثمة من يرى أن العلاقات العامة الإستراتيجية يمكن أن توجد في الدول ذات النظم السلطوية، كالصين مثلًا، التي اضطرت ـ على الرغم من القيود السياسية القوية ـ إلى استخدام العلاقات العامة الإستراتيجية للحصول على الموارد وجذب الاستثمارات اللازمة للتنمية الاقتصادية.

٢- **مستوى النمو الاقتصادي:** ترتبط التنمية الاقتصادية ومعدل النمو الاقتصادي مباشرة بشكل النظام السياسي لكل دولة؛ لأن النظام السياسي يؤثر مباشرة في كيفية اتخاذ القرار الاقتصادي وفي أنماط الملكية وإدارة المشروعات وتمويلها.

ويوفر مستوى التنمية الاقتصادية فرصًا أمام ممارسة العلاقات العامة الدولية، أو قد يفرض عليها تحديات كثيرة؛ ففي ضوء ارتباط التنمية والنمو الاقتصادي بالنظام السياسي للدولة تشجع التعددية السياسية وتوفر قدرًا أكبر من الحرية الاقتصادية. وامتدادًا لذلك تفضل اقتصاديات الدول المتقدمة استخدام العلاقات العامة الإستراتيجية على نحو يفوق ما يحدث في الاقتصاديات النامية.

ويحدد النظام الاقتصادي ودرجة نموه طبيعة العلاقات العامة؛ ففي الدول ذات الاقتصاد الحر والمتقدم تُعتبر العلاقات العامة إحدى أدوات المنافسة التسويقية في الأسواق الخارجية، في حين تُعتبر العلاقات العامة في الاقتصاديات النامية من أدوات حشد المواطنين وتعبئتهم، وتجميل وجه حكوماتها أمام العالم الخارجي.

ويؤثر مستوى التنمية والنمو الاقتصادي أيضًا في معدلات الفقر والأمية وفي وسائل الاتصال المتاحة لممارسة العلاقات العامة.

٣- **النظام القانوني للدولة:** يرتبط النظام القانوني لأية دولة بمستوى تطورها السياسي والاقتصادي، ويحدد هذا النظام الإطار القانوني الذي تُمارس فيه الشركات العالمية أنشطتها من خلاله، ويحدد بالتالي إطار عمل العلاقات العامة الدولية، ولكل دولة طرقها في التشريع وفرض السلوك على مواطنيها ومنظماتها والشركات العاملة على أراضيها. وبينما تبدو التشريعات والقوانين واضحة في الدول الغربية فإنها تبدو غامضة وناقصة في بعض الدول النامية.

٤- **الجماعات والحركات النشطة:** توجد في الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية جماعات وحركات نشطة تمثل جماعات ضغط على أنشطة الشركات العالمية وعملياتها وعلى حكومات دولها، وتتبلور اتجاهات هذه الحركات والجماعات حول قضايا سياسية

واقتصادية واجتماعية وبيئية، مثل جماعات حقوق الإنسان وجماعات حماية البيئة وجماعات حماية المستهلك والجماعات والمنظمات غير الحكومية المناهضة للعولمة... إلخ.

وتختلف قوة هذه الجماعات من دولة لأخرى ومن قضية لأخرى، وقد يكون سلوك هذه الجمعات والحركات ضارًا جدًا بأنشطة المنظمات العالمية وعملياتها المنتشرة في دول كثيرة، ولكن قد تتيح هذه الجماعات والحركات النشطة فرصًا جيدة لهذه المنظمات، حيث تمثل منافذ إعلامية لها وقنوات لبناء علاقات مع المجتمع المحلي ووسائل الاتصال المحلية.

ثانيًا: بيئة وسائل الاتصال في الدولة

تلعب البرامج والأنشطة الاتصالية التي تمارسها الشركات العالمية في البيئات المحلية، من خلال وسائل الاتصال المحلي، دورًا أساسيًا في العلاقات العامة الدولية، وهو ما دفع بعض الباحثين إلى الدعوة إلى تركيز العلاقات العامة الدولية على بناء علاقات مع وسائل الاتصال المحلية ومع الأجهزة الحكومية المحلية.

وبالطبع فإن الاتصال الفعال أو الجيد الذي يُمارس في سياق إحدى الثقافات أو في إحدى الدول قد لا يكون فعالًا في ثقافات أو دول أخرى، ويجب على ممارسي العلاقات العامة بالتالي فهم واستيعاب أوضاع بيئة وسائل الاتصال في الدول التي يعملون فيها، خصوصًا جوانبها الثقافية.

ويرى بعض الباحثين أن ثمة إطارًا يتكون من ثلاثة عوامل يساعد ممارسي العلاقات العامة الدولية في تصميم إستراتيجيات الاتصال التي تُنفذ من خلال وسائل الاتصال المحلية في الدول التي يعملون بها وتشمل:

١- السيطرة والرقابة على وسائل الاتصال الحديثة.
٢- قدرة وسائل الاتصال على الانتشار والوصول إلى الجماهير المستهدفة.
٣- القدرة على الوصول إلى وسائل الاتصال المحلية.

ثالثًا: الثقافة المجتمعية

تؤثر الثقافة المجتمعية تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا في أساليب إدارة المنظمات وفي سلوكها التنظيمي، وفي مجمل عملياتها ومخرجاتها وتفاعلاتها؛ وتؤثر بالتالي في وظائفها الاتصالية وفي علاقاتها العامة.

وتتأثر الثقافة المجتمعية لدولة ما بدرجة تطورها التكنولوجي والاقتصادي وبهيكلها الاجتماعي وبأيديولوجيتها (القيم والعادات والتقاليد والأخلاقيات) السائدة والمتوارثة، وبالروابط التي تربط أبناء هذا المجتمع ببعضهم البعض.

وتؤثر الثقافة المجتمعية في ثقافات المنظمات في المجتمع، ولكنها تتميز عنها؛ فالمنظمات التي تنتمي إلى ثقافة مجتمعية واحدة يكون لكل منها شخصية وثقافة متميزة عن الأخرى.

رابعًا: اختلاف مفاهيم العلاقات العامة ووظائفها على المستوى الدولي

لا يوجد مفهوم متفق عليه للعلاقات العامة على المستوى الدولي، وكذلك بالنسبة لوظائفها وأساليب ممارستها، فإذا كانت العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية تشير إلى الوظيفية الإدارية التي تحدد وتبني وتحافظ على علاقات منفعة متبادلة بين المنظمة والجماهير، التي يتوقف عليها نجاح المنظمة أو إخفاقها، فإن لها مفاهيم ووظائف أخرى مختلفة إلى حد كبير في الدول الأوروبية التي تتحدث اللغتين الألمانية والسلوفينية، والتي يختلف فيهما مفهوم الجمهور عن مفهومه في اللغة الإنجليزية، ويختلف فيهما مفهوم العلاقات العامة أيضًا عن مثيله في اللغة الإنجليزية، والتي تعني في هاتين اللغتين وظيفة تشبه وظيفة الصحافة، وثمة اتجاه أوروبي يعارض مفهوم العلاقات الأمريكية باعتباره مخالفًا للثقافة الأوروبية، ويرى البعض أن ممارسة العلاقات العامة في أوروبا لم تنضج بعد، وإن كان ثمة احتمال لظهور مدخل علمي أوروبي للعلاقات العامة.

وتظهر الدراسات التي أُجريت على العلاقات العامة في الشرق الأوسط أنها تختلف بشكل كبير عن النماذج الغربية التقليدية.

وهكذا تتعامل الشركات العالمية مع واقع للعلاقات العامة في الدول النامية، مختلف عن واقع العلاقات العامة في دولها الأصلية.

تأثير العلاقات العامة الدولية وأخلاقياتها:

تشير كل الدراسات وتقييم الممارسات إلى أن أنشطة العلاقات العامة الدولية التي تقوم بها المنظمات والحكومات ـ مستعينة في ذلك بوكالات العلاقات العامة الدولية ـ في مقدورها أن تحسن إلى حد ما من الصورة التي تظهر بها هذه المنظمات، وتلك الحكومات في وسائل الاتصال؛ ولكن من المشكوك فيه أنها قادرة أو يمكن أن تؤثر إيجابيًّا في صورة هذه المنظمات وتلك الحكومات لدى الجماهير المستهدفة.

* * *

الهوامش:

(١) للمزيد من التفاصيل والمعلومات: راسم الجمال، **العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات** (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢).

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية

دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية

دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة

مدخل:

لسنوات عديدة مديدة، كانت الوظيفة الترويجية في معظم المنظمات تهيمن عليها إعلانات وسائل الإعلام، فقد اعتمدت المنظمات والمؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها على الوكالات الإعلانية في المقام الأول، للتوجيه والإرشاد والتنفيذ في جميع أنشطة الاتصالات التسويقية تقريبًا، كما استخدم الكثيرون من المسوّقين أدوات اتصالية ترويجية وتسويقية إضافية، ولكن كان يُنظر ـ بشكل عام ـ إلى وكالات ترويج المبيعات والتسويق المباشر على أنها خدمات مساعدة، وغالبًا ما تُستخدم على أساس كل نشاط أو حملة تسويقية، كما استُخدمت وكالات العلاقات العامة لإدارة الدعاية والرعاية والأحداث والعلاقات مع الجمهور، ولكن لم يُنظر إليها كمشارك أو عنصر أساسي في عملية الاتصالات التسويقية.

وبعد التوجه نحو منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، الناتجة من الدعوة إلى اتحاد الأدوات الاتصالية الترويجية وتكاملها، برزت العلاقات العامة، لما لها من أدوار ووظائف ومهام حيوية ومهمة في المجال التسويقي، فضلًا عن أهمية أدوارها ووظائفها في المجال الإداري (الاتصالي)، حيثما تتوقع وتحلل وتفسر العلاقات العامة الرأي العام، والمواقف والقضايا التي قد تؤثر في المنظمة وأهدافها وخططها، سواءً إيجابيًّا أو سلبيًّا، وإدارة الاستشارات على جميع المستويات، فيما يتعلق بقرارات الإدارة العليا، وإجراءات العمل، وجمع البيانات، وإجراء البحوث وتقييمها، على أساس مستمر، والاتصال لتحقيق فهم مستنير مع الجمهور، وتخطيط وتنفيذ برامج المنظمة، للتأثير أو تغيير السياسة العامة، وإدارة الموارد اللازمة لأداء وظائف العلاقات العامة، بالإضافة إلى دور العلاقات العامة في النشر، وإعلانات العلاقات العامة... إلخ.

كما تتعدد وظائف وأدوار العلاقات العامة في الاتصالات التسويقية، من مساهمة في تحسين صورة المنظمة وعلامتها التجارية، والوصول إلى جماهير بعيدة منفصلة، والدعاية للمنظمة، وتعزيز سمعتها، وزيادة الوعي بالمنظمة، وتدعيم الأنشطة التسويقية والترويجية، وخلق السلوك الشرائي أو تغييره وغيرها من أدوار ووظائف.

وبناءً على ما سبق، تلعب العلاقات العامة دورًا حيويًّا ومهمًّا في الجهود والأنشطة التسويقية والترويجية في الوقت الحالي؛ ومن ثم يجب الاهتمام بذلك الدور، وكذلك الوظائف والأدوار الأخرى التي يمكن أن تؤديها العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

وعليه، فقد أضحت الدراسات والبحوث التي تتناول العلاقات العامة ودورها في الاتصالات التسويقية في المنظمات من الدراسات الحيوية والضرورية في الوقت المعاصر، فهي خطوة أساسية تدفع إلى التفكير بصورة علمية وعملية في كيفية رصد هذا الدور وتحليله، والتعامل معه بشكل فعال يؤدي إلى نجاح المنظومة التسويقية في المنظمات؛ ومن ثم يحتاج المجال الأكاديمي الإعلامي إلى إجراء المزيد منها.

المشكلة البحثية:

اعتمادًا على الرؤية السابقة لأهمية دور العلاقات العامة في الأنشطة والجهود التسويقية والترويجية تنبثق المشكلة البحثية للدراسة الحالية، والتي تتمثل في دراسة وتحليل دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، استنادًا إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، من رسائل جامعية ودراسات وبحوث ومؤلفات علمية، وذلك من خلال تشخيص ماهية مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، والتعرف على الأنشطة والأدوار التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها بشكل عام، وفي المجال التسويقي بشكل خاص، وتحديد خصائص العلاقات العامة التسويقية، والعلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

١- إلقاء الضوء على مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة.

٢- التعرف على أبرز الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها.

٣- الوقوف على أهم الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة التسويقية إلى تحقيقها.

٤- تحديد أبرز خصائص العلاقات العامة التسويقية.

٥- تحليل العلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات ومبررات من أهمها:

أ) الأهمية النظرية: تتمثل هذه الأهمية في كل من:

١- قلة الدراسات والبحوث الإعلامية (الاتصالية) حول دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة؛ ومن ثم تأتي أهمية هذه الدراسة المعنية برصد وتشخيص هذا الدور، بناءً على ما تناولته الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن.

٢- العمل على إثراء المكتبة العلمية العربية المرتبطة بالعلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة، حيث أشارت دراسات علمية إعلامية إلى وجود فجوة كبيرة من حيث الكم والكيف بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال العلمي (إيمان زهرة، ٢٠١٦، ص٦).

٣- ترجع أهمية الدراسة أيضًا إلى مواكبتها مع الدعوة إلى الاهتمام بالدراسات الكيفية في الدراسات والبحوث الإعلامية.

ب) الأهمية التطبيقية، تتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

١- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية وظيفة ودور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة التسويقية.

٢- تعود أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الأنشطة التسويقية في المنظمات، التي تُعَد أكثر الأنشطة التي تمارسها المنظمة ارتباطًا بالبيئة المحيطة بها، مع زيادة مزاولة الأنشطة التسويقية داخل العديد من المنظمات.

٣- تبرز أهمية هذه الدراسة في سعيها للكشف عن البعد التسويقي في أنشطة إدارات العلاقات العامة ومهامها في المنظمات.

٤- تعود أهمية هذه الدراسة كذلك إلى الاهتمام المتزايد بأهمية العلاقات العامة في المنظمات عامةً، وبالوظيفة التسويقية لها خاصةً.

٥- تعمل هذه الدراسة على زيادة المعلومات ونشر الوعي - بالاتصالات التسويقية المتكاملة ودور العلاقات العامة في إطار منظومتها - بين العاملين في إدارات العلاقات العامة وأقسامها في المنظمات المختلفة.

٦- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية النتائج والتوصيات التي يمكن أن تتوصل إليها، والتي يمكن الاستفادة منها من جانب العاملين في إدارات التسويق والعلاقات العامة في المنظمات المختلفة.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة التراث العلمي المتاح في المكتبات الورقية والرقمية في مجالي العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة للوقوف على الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت أو

اقتربت من تناول موضوع "دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة؛ ومن ثم يمكن استعراض هذه الدراسات والبحوث على النحو الآتي:

اتسم التناول البحثي للدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية ـ التي عالجت الارتباط بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة ـ بالتنوع والتعدد، مع اختلاف هذا التناول فيما بين هذه الدراسات بشكل أو بآخر، بالتعمق مقابل التبسيط، والتركيز والاهتمام مقابل التشتيت، ودقة التناول مقابل سطحية التناول، والمعالجة الواضحة الصريحة مقابل المعالجة العفوية غير الصريحة؛ وعليه يمكن عرض هذه الدراسات على الوجه الآتي:

استهدفت دراسة "حنان جنيد، ١٩٩٥م" الوقوف على تأثير العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة، وخلصت الدراسة إلى أن نسبة وجود إدارات علاقات عامة في جميع منشآت قطاع الأعمال العام والاستثماري قد تزايدت بوجه عام، وأن الإدارة التسويقية تحتل المركز الأول من حيث درجة التنسيق والتعاون مع جهاز العلاقات العامة بالمنظمة، تتبعها إدارة الإنتاج في المرتبة الثانية ثم الإدارة المالية.

وتناولت دراسة "Tom Brannan, 1998" الاتصالات التسويقية المتكاملة، وأشارت إلى أن الهدف من أي اتصال تسويقي هو توصيل رسالة محددة بدقة للجمهور المستهدف، وهذا هو حال العلاقات العامة، وأن أعظم قوة يمكن للعلاقات العامة تقديمها هي المصداقية، وأنه يجب أن تستمد أهداف العلاقات العامة من أهداف الشركة والتسويق، وأن تكون واقعية وقابلة للتحديد.

وسعت دراسة "Theresea Charmaine, 2000" إلى التعرف على مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، وأشارت الدراسة إلى أن منهج الاتصال التسويقي أدى إلى تحول كبير في العقدين الماضيين، من منظور مجزأ للوظائف المنفصلة للاتصال التسويقي والترويج إلى منظور شمولي جديد نسبيًّا يُعرف بالاتصال التسويقي المتكامل، الذي يراعي مجموعة متنوعة من الأنشطة الاتصالية، مثل: الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة... إلخ.

وقامت دراسة "عثمان بن محمد، ٢٠٠٠م" بالتعريف بمفهوم الاتصالات التسويقية الموحدة (المتكاملة)، مع التطبيق على الشركات الوطنية بمدينة الرياض، وأشارت الدراسة إلى تتابع التطورات النظرية الأكاديمية للمفهوم والدراسات الميدانية القائمة عليه، والمؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة لدراسته بعد المقالة الأولى التي أصدرها البروفيسور "دون شولتز" وزملاؤه في مدرسة ميديل للصحافة بجامعة "نورث وسترن" في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩١م، وقد

شملت هذه التطورات إجراء ثلاثة مؤتمرات علمية حول الموضوع، وإنشاء دورية متخصصة له في مجلة الاتصالات التسويقية في عام ١٩٩٦م.

ورصدت دراسة "Ilse Niemann, 2002" الاتصالات التسويقية المتكاملة ودور العلاقات العامة فيها، وأكدت الدراسة أن وظيفة الاتصال التسويقي، التي حظيت بأكبر قدر من الاهتمام في الاتصالات التسويقية المتكاملة، هي العلاقات العامة؛ ومن ثم فإن هناك زيادة في الاهتمام بالعلاقات العامة كوظيفة اتصال تسويقي في منظومة الاتصال التسويقي المتكامل.

وسعت دراسة "وقنوني باية، ٢٠٠٨م" إلى رصد أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، حيث أشارت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تؤثر تأثيرًا غير مباشر في سلوك المستهلك النهائي، وذلك عن طريق مساهمتها في تحسين صورة المنظمة، والتي تؤثر بدورها في مراحل القرار الشرائي للمستهلك النهائي، وأنه كلما كانت المنظمة خدمية وكبيرة الحجم كلما زادت إمكانية فصل العلاقات العامة عن التسويق، وإنشاء إدارة مستقلة بها، ولكن يظل التداخل موجودًا بينهما.

أما دراسة "سلامة فاطمة، ٢٠٠٨م" فقد حاولت التعرف على وضع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، وقد أوضحت الدراسة أنه نظرًا للتحولات العميقة الكبيرة التي شهدتها المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ولحداثة عهدها في اقتصاد السوق، فإنها تفتقر إلى النظرة الواعية بأهمية العلاقات العامة، والدور الفعال الذي يمكنها أن تلعبه في مساعدة المؤسسة الصناعية على مواجهة المنافسة الأجنبية والخاصة بعد انفتاح السوق الجزائرية.

وتناولت دراسة "إيمان زهرة، ٢٠٠٩م" تأثير الأنشطة الاتصالية المتكاملة على العلاقة بين الجمهور المصري والعلامات التجارية، وقد أشارت الدراسة إلى وجود تأثير لهذه الأنشطة بالفعل.

في حين عملت دراسة "إيهاب الهواري، ٢٠٠٩م" على إلقاء الضوء على دور العلاقات العامة في الإعلان للمؤسسات التجارية، وإيجاد صلة وصل بين هذه المؤسسات وجمهورها من خلال الإعلان، وأشارت الدراسة إلى أن التأثير الجيد للعلاقات العامة يتم التوصل إليه بالإعلان المستمر وبشكل كافٍ، والأمر الذي لا يُستثنى في حال الوصول إلى سوق جديد هو الإعلان المركز.

وسعت دراسة "عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩م" إلى كشف البعد التسويقي في أنشطة العلاقات العامة في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية، وتبين من الدراسة إلى أنه مع أن معظم مديري العلاقات العامة يرون أهمية دور العلاقات العامة التسويقي وأهمية العلاقة التكاملية مع

الأنشطة الأخرى إلا أن واقع ممارستهم للنشاط التسويقي لا يعكس هذه النظرة، وأن التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بالأنشطة التسويقية تركز على الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة، وهي المناسبات والرعايات؛ وعليه فإن هناك حاجة قوية لإشراك العلاقات العامة بشكل أقوى في الأنشطة التسويقية الأخرى مثل الإعلان وترويج المبيعات.

وحاولت دراسة "محمد كريم، ٢٠١١م" شرح كيف أن التسويق يُعَد نشاطًا جوهريًا للعلاقات العامة، وأكدت الدراسة أن التسويق بالعلاقات العامة أصبح يمثل ثورة مهمة في عالم الأعمال والمال؛ لأنه يحقق أرباحًا مادية عن طريق الترويج للاسم التجاري، وأرباحًا معنوية باحترام الناس لاسم المؤسسة وعلامتها التجارية.

وسعت دراسة "هشام عبدالله، ٢٠١١م" إلى رصد أثر وسائل الاتصالات التسويقية في شركة اتصالات خلوية على تعزيز المعلومات التي يتم ترويجها للمشتركين في الشركة، وأثر ذلك على السلوك الشرائي للمشتركين، وأظهرت النتائج أنه لم تواجه الشركة أية مشكلة في تعرف المشتركين بخدماتها، وقد حصل التسويق المباشر على المرتبة الأولى في تعزيز المعلومات، لما تتمتع به الشركة من مهنية عالية، عن طريق توفير وسائل اتصال مباشر عبر مركز الاستعلامات المباشرة للمشتركين.

وركزت دراسة "أرجون كولكارني، ٢٠١١م" على كيفية التفرقة بين العلاقات العامة والتسويق، وأظهرت الدراسة وجود فوارق مختلفة بين نشاطي التسويق والعلاقات العامة، مع التأكيد على أن العلاقات العامة هي ـ في المحصلة النهائية ـ أداة تسويقية تعين أقسام التسويق على تحديد خططهم واستراتيجياتهم، وتدعم جهودهم.

وحاولت دراسة "Sarah Tsitsi, 2012" الوقوف على دور وسائل الإعلام الاجتماعية في مزيج الاتصالات التسويقية، وأوضحت الدراسة أن العلاقات العامة هي وظيفة استباقية وتفاعلية للإدارة، تُستخدم لتقييم الاتجاهات العامة، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة وإجراءاتها، وأنها لا تسمح للمنظمات بالتحكم في رسائل العملاء واستجاباتهم على وسائل التواصل الاجتماعي.

وتناولت دراسة (The USC Annenberg Strategic Public Relations Center, 2013) المسؤوليات الرئيسة لوظيفة العلاقات العامة، وأوضحت الدراسة أن العلاقات العامة تشير إلى مجموعة واسعة من الوظائف ومجالات المسؤولية، التي يمكن أن تختلف بشكل كبير بين الشركات ذات الأحجام والتخصصات المختلفة، وأن من الوظائف الأكثر شيوعًا لإدارة العلاقات

العامة وظائف الاتصالات المؤسسية (بخلاف الإعلانات)، وإدارة الأزمات، والاتصالات الداخلية، وتسويق العلاقات العامة.

واستهدفت دراسة "محمود عرفات، ٢٠١٣م" التعرف على تأثير استخدام الاتصالات التسويقية على العلاقة بين البنوك وجمهورها، وتوصلت إلى أن الاتصالات التسويقية الصادرة عن البنك محل الدراسة تؤثر في مدركات العملاء نحو البنك، وما يقدمه من خدمات، في حين أن هذه الاتصالات لم تؤثر في اتجاه هؤلاء العملاء وسلوكهم وثقتهم وولائهم نحو البنك، وما يقدمه من خدمات.

وعُنيت دراسة "لبنى مسعود، ٢٠١٣م" بتأثير التكامل بين وظائف العلاقات العامة والتسويق على الاتصالات التسويقية للمنظمة، في ظل توافر الوسائل التفاعلية.

أما دراسة "ThanhThuy Nguyen, 2014" فقد اهتمت بموضوع الاتصالات التسويقية المتكاملة والعلامة التجارية، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تتضمن مجموعة متنوعة من الأنشطة المُصمَّمة لتعزيز صورة الشركة ومنتجاتها أو خدماتها والحفاظ عليها، مثل: البيانات الصحفية، والمؤتمرات الصحفية، والنشرات الإخبارية، والأحداث وغيرها، وأن العلاقات العامة تسهم بمزايا كبيرة في تحسين صورة العلامة التجارية.

وتحددت دراسة "بوشعير لويزة، ٢٠١٤م" في تسليط الضوء على استراتيجيات الاتصال التسويقي، ومدى تأثيرها في سلوك المستهلك الجزائري، وذكرت الدراسة أن العديد من المؤسسات والمنتجين أصبحوا يدركون أن الاتصال الفعال بالعملاء لا يمكن أن يعتمد على وسائل الاتصال التسويقية التقليدية؛ لذلك فإنهم تبنوا منهج الاتصالات التسويقية المتكاملة، وقاموا بتطبيق أدوات للاتصالات تؤدي إلى إيجاد علاقات بينهم وبين مستهلكي سلعهم، والحفاظ على هذه العلاقات.

واستهدفت دراسة "محمد حسني، ٢٠١٥م" التعرف على طبيعة الاتصال التسويقي المتكامل، وأشارت الدراسة إلى أن الاتصالات التسويقية المتكاملة قامت لمعالجة أوجه القصور في الاتصالات التسويقية التقليدية، والتي تتمثل في أن كل عنصر منها تقوم به إدارة أو وكالة منفصلة؛ فالإعلان مثلًا تقوم به إدارة الإعلان أو وكالة إعلانية، ووظائف أخرى متخصصة تكون مسؤولة عن العلاقات العامة وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر، وأظهرت النتائج ارتفاع نسبة فاعلية أنشطة الاتصال التسويقي لدى الشركات محل الدراسة.

وتمثلت دراسة "أحمد خطاب، ٢٠١٥م" في رصد الأهمية المدركة للعلاقات العامة التسويقية من وجهة نظر الخبراء والممارسين، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد فهم واضح لدى الخبراء

والممارسين في مصر لطبيعة دور العلاقات العامة التسويقية وأهدافها داخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، وأن ممارسة العلاقات العامة التسويقية في مصر مازالت تحتاج إلى مزيد من المتخصصين، والاهتمام بتوظيف بعض الأنشطة.

وسعت دراسة "Philip Jean Boutin Jr., 2015" إلى تحليل الاتصالات التسويقية المتكاملة عبر الإنترنت للسوق العالمية، وأوضحت الدراسة أن الاتصالات التسويقية المتكاملة أصبحت ممكنة وعملية من خلال إدارة الإنترنت وقاعدة البيانات، وأن الإعلان والتسويق المباشر وترويج المبيعات والعلاقات العامة هي أنشطة اتصالية موجودة منذ عقود، لكن الشركات اعتادت على استخدامها بإدارة كل منها بشكل منفرد.

وتناولت دراسة (Francisco Suay Pérez, 2016) فعالية الاتصالات التسويقية المتكاملة، وأوضحت الدراسة كيفية استخدام الشركات لأدوات الاتصال المختلفة في ظل الاستراتيجية نفسها، وأن هذا المفهوم لا يزال في عملية تطور.

وتوجهت دراسة "صادق زهراء، ٢٠١٦م" إلى التعرف على إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، وأشارت الدراسة إلى أن التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وأن العديد من المؤسسات أدركت أهمية الصورة الذهنية لدى الأفراد؛ لما لها من تأثير في نجاح المؤسسة عن طريق التأثير الإيجابي في سلوك المستهلك.

واهتمت دراسة "أسامة أنمار، ٢٠١٦م" بدور العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التسويقية، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية ـ وتأثيرية ـ طردية قوية للعلاقات العامة والأهداف التسويقية للشركة العامة محل الدراسة؛ ومن ثم أكدت الدراسة على ضرورة تعميق وتوسيع الاعتماد على العلاقات العامة؛ للإسهام في تحقيق الأهداف التسويقية بشكل فاعل.

واستهدفت دراسة "إيمان زهرة، ٢٠١٦م" التعرف على الطبيعة البيئية لمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة، والعلوم التي ساهمت في تطويره، وخلصت الدراسة إلي أن هذا المفهوم يُعَد من المفاهيم البينية التي انطلقت من التقاء علوم الاتصال والتسويق، ثم اتخذ وضعه في السنوات الأخيرة كتوجه بحثي مستقل، وقد أكدت الدراسة أن الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية في مجال الاتصالات التسويقية المتكاملة متسعة، من حيث الكم والكيف.

أما دراسة "شيماء عز الدين، ٢٠١٨م" فقد حاولت التعرف على مدى اعتماد الجمعيات والمؤسسات الخيرية في مصر على استخدام استراتيجيات الاتصال التسويقي المتكامل المختلفة،

فـي التواصـل مـع الجمـاهير، وقـد بينـت نتـائج الدراسـة اهتمـام هـذه الجمعيـات بـالتخطيط لفهـم احتياجات الجمهور، وأنـه تم دمج الكثير من الوسائل التسويقية لتحقيق فاعلية أكثر في التسويق على مستوى المنظمة والجمهور.

وقد سعت دراسة "حمد بن ناصر، ٢٠١٨م" إلى رصد تأثير استخذام مفهوم العلاقات العامة التسويقية على القيمة المعنوية للمنتج، وأظهرت النتائج أنه على الرغم من المستوى المتوسط الذي تُطبق به أنشطة العلاقات العامة التسويقية في الشركات قيد الدراسة، إلا أنها تدرك الأهمية الكبرى التي ينطوي عليها هذا المفهوم، باعتباره نشاطًا تسويقيًّا مهمًّا يُضاف إلى عناصر الأنشطة التسويقية الأخرى التي تمارسها تلك الشركات.

وتناولـت دراسـة "محمـود فـوزي وسـمر أحمـد، ٢٠١٩م" أهـداف العلاقـات العامـة ووظائفهـا عبـر تطبيقات الاتصال الرقمية، وأوضحت الدراسة أن وظائف العلاقات العامة الإلكترونية ـ بالاستفادة من خصـائص الإعـلام الجديد وتطبيقاتـه ـ تُعَد هـي نفسـها عناصـر مـزيج الاتصـالات التسـويقية المتكاملـة: البيـع الشخصـي، والرعايـة، والإعـلان، والعلاقـات العامـة، والتسـويق الإلكترونـي، والمعارض، والأحداث الخاصة، وخدمة العملاء.

ملاحظات عامة على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة النقاط الآتية:

١- تبين من الدراسات السابقة قلة الدراسات والبحوث التي تناولت دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

٢- اتسم التناول البحثي في التراث العلمي محل الدراسة بالتنوع والتعدد، مع وجود اختلاف وتباين بشـكل أو بـآخر، مـن حيـث التنـاول والمعالجـة بشـكل مباشـر والتعمـق والتركيـز والاهتمـام والوضوح وغيرها.

٣- اتفقـت نتـائج الدراسـات السـابقة علـى وجـود صـلة كبيـرة وارتبـاط فعـال بـين العلاقـات العامـة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

٤- اتصفت معظم الدراسات السابقة بأنها دراسات وصفية، والقليل منها دراسات تفسيرية.

٥- اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج المسحي بشكل كبير.

٦- لم يقدم التناول المنهجي للدراسات السابقة للصلة والارتباط بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملـة ـ حتـى الآن ـ نموذجًا أو معيارًا يمكن الاستناد أو الاحتكام إليـه فـي تقييم وتقويم هذه الصلة، وفعالية دور العلاقات العامة في الاتصالات التسويقية المتكاملة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث بشكل عام من الدراسات العلمية السابقة في النقاط الآتية:

١- الوقوف على الصلة التي تربط بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

٢- بلورة المشكلة البحثية للدراسة وتحديدها.

٣- التعرف على المناهج العلمية التي استندت إليها هذه الدراسات.

٤- رصد نتائج هذه الدراسات وتحليلها في إطار أهداف الدراسة الحالية.

٥- العمل على تجنب التداخل والازدواجية بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات، ومحاولة تلافي جوانب القصور.

الإطار النظري للدراسة:

تستند الدراسة إلى مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications)؛ وهو من المداخل النظرية التي تستند إلى أهمية وجود استراتيجية شاملة لاستخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة والمتكاملة عند تنفيذ الأنشطة التسويقية في المنظمات والمؤسسات المختلفة.

بنى العديد من المنظمات حواجز قوية حول وظائف التسويق والترويج المختلفة وتخطيطها وإدارتها، كممارسات منفصلة، مع ميزانيات مختلفة، ووجهات نظر مختلفة للسوق، وغايات وأهداف مختلفة، وقد فشلت هذه المنظمات في إدراك أنه يجب تنسيق مجموعة واسعة من أدوات التسويق والترويج، للتواصل بشكل فعال، وتقديم صورة متسقة إلى الأسواق المستهدفة؛ وعليه فقد نشأت الاتصالات التسويقية المتكاملة خلال الثمانينيات، وتطورت أثناء التسعينيات. ورأى عدد من المنظمات الحاجة إلى المزيد من التكامل الاستراتيجي لأدواتها الترويجية، وبدأت هذه المنظمات تتجه نحو عملية الاتصالات التسويقية المتكاملة، التي تنطوي على تنسيق مختلف العناصر الترويجية والأنشطة التسويقية الأخرى، كما بدأت عدة منظمات في النظر إلى ما وراء وكالات الإعلان التقليدية، واستخدام أنواع أخرى من المتخصصين الترويجيين لتطوير وتنفيذ المكونات المختلفة لخططهم الترويجية، واستجابت وكالات كثيرة لدعوة الاتحاد والتآزر بين الأدوات الترويجية، التي من بينها العلاقات العامة، وترويج المبيعات، والتسويق المباشر وغيرها. وبناءً عليه، يسعى مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى أن يجعل جميع الأنشطة التسويقية والترويجية للمنظمة تقدم صورة متسقة وموحدة للسوق، حيث يمثل هذا المدخل تحسينًا للطريقة التقليدية في التعامل مع عناصر التسويق والاتصالات المختلفة على أنها أنشطة منفصلة

تقريبًا (George E. Belck & Michael A. Belch, 2003, p.p. 9, 10)، إلى أنشطة متحدة ومتسقة ومتكاملة، فقد كانت عناصر المزيج الاتصالي قبل ظهور مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة يتم التعامل معها على أنها أنشطة اتصالية منفصلة، تُدار في عزلة عن بعضها البعض (هشام البحيري، ٢٠١٨، ص ٣٧).

وأدى هذا المدخل إلى تحول كبير في الثلاثة عقود الأخيرة، من منظور مجزأ للوظائف المنفصل للاتصال التسويقي والترويج، حيث يُخطّط للعناصر وتُدار بشكل منفصل بميزانيات مختلفة، إلى نظرة شمولية واسعة للتسويق (Theresea Charmaine, 2000, p.p. 18, 19)؛ وبالتالي يؤكد هذا المدخل على ضرورة تقديم مجموعة متوازنة من الاتصالات، عوضًا عن المفهوم التقليدي، والذي قدّم الاتصالات بشكل متناثر وغير متسق، كذلك يهتم هذا المدخل بإحداث التكامل بين عناصر الاتصال التسويقي المختلفة من ناحية والأنشطة التسويقية الأخرى من ناحية أخرى (بوشعير لويزة، ٢٠١٤، ص ٢٢٨)، فقد كان الاتصال التسويقي يُستخدم للعديد من السنوات، كإشارة إلى الوظائف الاتصالية المتنوعة في مجال التسويق، إلّا أن استراتيجية تكامل تلك الوظائف هي التي صنعت مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، والذي يعتمد بشكل رئيس على الاتصال، ويُعَد نواة وأساسًا لبناء كل أشكال العلاقات وأنواعها، وتستخدم الاستراتيجية الاتصالية داخل ذلك المدخل جميع أدوات الاتصال وقنواته المختلفة، سواءً تلك التي تعتمد على الاتصال الشخصي والتفاعلي أو الجماهيرية؛ لإعطاء قيمة إضافية للأنشطة والجهود التسويقية، وزيادة فاعليتها وتأثيرها على الجمهور المستهدف (شيماء السيد، ٢٠٠٦، ص ص ٩٣-٩٤).

ويمثل هذا المدخل تحولًا كبيرًا في عملية التخطيط الأساسي؛ لأنه يهدف إلى ضمان التماسك وتوصيل رسالة الفكر الواحد إلى الجمهور المستهدف (Tony Yeshin, 1998, p. 68)، فيقوم هذا المدخل بالتخطيط بشكل أساسي، وبطريقة منهجية، من أجل تحديد الرسالة الأكثر فعالية ومتسقة للجمهور المستهدف المناسب (Larry Percy, 2008, p. 2)، والذي أعادت له الاتصالات التسويقية المتكاملة الدور المحوري، باعتباره بؤرة الاهتمام في المنظمة (أحمد خطاب، ٢٠١٧، ص ١٣٤).

كما يمثل مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة مدخلًا جديدًا نسبيًّا للتسويق، ومن المبادئ الأساسية له تطوير علاقات مربحة مع العملاء، وإجراء حوار هادف معهم، وعلاقات فعالة مع أصحاب المصلحة، واتحاد الرسائل (Steven Pike, 2008, p. 262)؛ فالاتصالات التسويقية المتكاملة هي محاولة إلى تنسيق الأنشطة التسويقية والترويجية المختلفة، بالطريقة التي يصبح

الاتصال التسويقي بالعملاء المستهدفين أكثر فعالية وكفاءة (Niraj Kumar, 2009, p. 113)، كما أنها عملية اتصالية تنطوي على التخطيط، والإبداع، والتكامل، وتنفيذ أشكال متنوعة من الاتصالات التسويقية، مثل: الإعلانات، وترويج المبيعات، والبيانات الإخبارية، والأحداث... إلخ (Terence A. Shimp, 2010, p. 10)، وهي كذلك تنسيق عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والبيع الشخصي، والتسويق المباشر، والتسويق عبر الإنترنت/وسائل التواصل الاجتماعي) مع بعضها البعض، ومع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي للعلامات التجارية (المنتج، والسعر، والمكان/التوزيع)، وأن تتحدث جميع هذه العناصر بصوت واحد (Terence A. Shimp and J. Craig Andrews, 2013, p. 12).

والاتصالات التسويقية المتكاملة هي أيضًا مفهوم حديث ظهر ليحل محل الأدوات الترويجية التقليدية المتمثلة في الإعلان، والعلاقات العامة، وتنشط المبيعات، وقد أصبح المفهوم هو النموذج السائد في الدراسات والمقررات الإعلانية (التسويقية) الحديثة في العالم (عثمان بن محمد، ٢٠٠٠، ص ١٢٣).

وتركز هذه الاتصالات على فكرة أن وسائل الاتصال التقليدية التي كانت تُستخدم، بشكل مستقل بعضها عن بعض، يجب أن تُستخدم بشكل متكامل ومتشارك، كي يكون للجهود الاتصالية قيمة إضافية وأثر أكبر على الجمهور المستهدف (بوشعير لويزة، ٢٠١٤، ص ٢٢٨). ويُذكر أن الإعلان والتسويق المباشر وترويج المبيعات والعلاقات العامة هي أدوات اتصالية موجودة منذ عقود، واعتادت المنظمات استخدامها، من خلال إدارة كل منها على حدة، مع أهداف وغايات وميزانيات منفصلة، ولكن يتم في الوقت الحالي تنسيق هذه الأدوات ـ المنفصلة سابقًا ـ في إطار استراتيجية أو مفهوم في التسويق يُعرف باسم الاتصالات التسويقية المتكاملة، والذي تم وضعه لتحسين فعالية واتساق الاتصالات التسويقية؛ وبالتالي يتم استخدام مكونات الاتصالات من قِبَل المنظمة، من أجل التأكد من أنها جميعًا تتواصل بشكل جماعي، وبصوت واحد (Philip Jean Boutin Jr., 2015, p. 115).

فضلًا عن ذلك، فإن هناك ميزتين رئيستن للاعتماد على هذا المدخل المتكامل، الميزة الأولى هي الوضوح الكبير، عن طريق الاتساق والتناغم بين عناصر المدخل. وإن كان مجرد الاتساق لا يكفي؛ فنحن في حاجة إلى أن نكون مميزين، وأن نعمل على زيادة عدد وسائل الاتصال التي تربطنا بجمهورنا المستهدف، إذا أردنا أن نكون ناجحين حقًا. وبالنسبة للميزة الثانية فهي تتعلق

بالمال؛ حيث إن الاتصالات المتسقة تكلفتها في الواقع أقل بكثير من الاتصالات والحملات المتغيرة بشكل مستمر (Tom Brannan, 1998, p.p. x, xi).

وبناءً على ماسبق، فإن أبعاد مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة تتمثل في النقاط الآتية:

- البعد الاتصالي: هو من المبادئ الجوهرية والأساسية للاتصالات التسويقية المتكاملة؛ حيث إنه أساس إقامة أية علاقة.. والاتصال التسويقي المتكامل بجانب اهتمامه بوسائل الاتصال الجماهيرية فإنه يعطي أهمية كبيرة للوسائل التفاعلية، والتي تعتمد على الاتصال ذي الاتجاهين، مثل: البيع الشخصي، والإنترنت، والإعلان التفاعلي، ووسائل التسويق المباشر، وتتيح هذه الوسائل للمستهلك فرصة معرفة السلعة بشكل أقرب، كما تساعد على بناء علاقة قوية بين المستهلك وبين المنظمة وعلامتها التجارية.
- البعد التسويقي: لفهم الاتصال التسويقي المتكامل فلابد من فهم التسويق أولًا؛ لأن وظائف الاتصال التسويقي المتكامل تقع تحت مظلة التسويق.. وتحدد هذه الأنشطة والاستراتيجيات داخل المزيج التسويقي كيف يتم صنع أو تقديم المنتج، وما تكلفته، وأين يتم توزيعه، وكيف سيتم ترويجه، من خلال أدوات الاتصال المختلفة للمنظمة أو المؤسسة.
- البعد التكاملي: يُعتبر تنسيق وظائف مزيج الاتصال التسويقي بمثابة المفتاح الأساسي للاتصال التسويقي المتكامل، ويمكن تعريف التكامل على أنه اعتماد المسوّقين على التعاون والتنسيق داخليًا، من خلال اشتراك الأقسام المختلفة، والتي تكون مسؤولة عن العملية الاتصالية، في تخطيط وتنفيذ وتقييم علاقة المنظمة أو المؤسسة بجمهورها المستهدف من مستهلكين حاليين ومرتقبين، ويكون التكامل خارجيًا عن طريق مشاركة المستهلك مع المنظمة في عملية ابتكار منتجاتها وتطويرها (شيماء السيد، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٠ – ١٠٤).

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

١-ما طبيعة مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة وأهم سماته؟

٢-ما أبرز الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها؟

٣-ما أهم الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة التسويقية إلى تحقيقها؟

٤-ما أبرز خصائص العلاقات العامة التسويقية؟

٥-ما العلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة؟

التصميم المنهجي للدراسة:

* **نوع الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات والبحوث الوصفية؛ حيث إنها تسعى إلى رصد ووصف دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

* **منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي (البحث المكتبي والوثائقي)، حيث يتم مسح المصادر الوثائقية؛ بهدف وصف واقع الظاهرة المراد دراستها، وهي: دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، من خلال استنتاج الأدلة والبراهين، المستمدة من التراث العلمي المعني بموضوع الدراسة، والتي تجيب على الأسئلة البحثية للدراسة.

* **أسلوب جمع البيانات:** استخدمت هذه الدراسة المصادر الوثائقية والتراث العلمي لجمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة، وتمثل هذا التراث العلمي في الدراسات والبحوث والكتب والمقالات العلمية والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه) المعنية بالعلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

* **طرق جمع البيانات وأدواته:** استخدمت الدراسة عددًا من الطرق والأدوات الخاصة بجمع البيانات، هي:

– **تحليل المحتوى:** تم مراجعة وتحليل محتوى التراث العلمي المعني.

– **الملاحظة:** اعتمد الباحث كذلك على الملاحظة المباشرة؛ نظرًا لمعايشة ومتابعة الباحث لأنشطة العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وإسهاماتها في أنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

* **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في الأدبيات والتراث العلمي الذي تناول العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة؛ من دراسات وبحوث وكتب، عربية وأجنبية، منشورة وغير منشورة.

***عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على العينة المتاحة من التراث العلمي الذي تناول العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

* **الإطار الموضوعي/حدود الدراسة:** يتحدد نطاق الدراسة وحدودها في رصد دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

* **الإطار الزمني:** يتحدد الإطار الزمني للدراسة فيما كُتب في الموضوع البحثي قيد الدراسة حتى بداية عام ٢٠٢٠م.

مفاهيم الدراسة:

يعرض الباحث توضيحًا لبعض المفاهيم/المصطلحات المستخدمة في الدراسة على الوجه الآتي:

جدول رقم (١)
أبرز المفاهيم/المصطلحات المستخدمة في الدراسة

المفهوم	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
العلاقات العامة	هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل، من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة، لتلبية احتياجات الجمهور، في إطار ما هو ممكن ومشروع (علي عجوة، ٢٠٠٨، ص ٢٤).	- عدد الدراسات والبحوث التي تجريها العلاقات العامة في المجال التسويقي. - عدد الخطط والبرامج التي تعدها العلاقات العامة في المجال التسويقي. - عدد الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في المجال التسويقي. - مجموع برامج التقييم التي تنفذها العلاقات العامة حول دورها في المجال التسويقي.
الاتصالات التسويقية المتكاملة	هي مفهوم خاص بتخطيط الاتصالات التسويقية، التي تدرك القيمة المضافة للخطة الشاملة، التي تقدر الأدوار الاستراتيجية للبدائل الاتصالية المختلفة، مثل: الإعلان، والبيع المباشر، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة وغيرها، والمزج	- عدد الإعلانات التي تم طبعها أو بثها. - عدد عمليات البيع المباشر التي تم إجراؤها. - عدد العمليات التي تمت في أنشطة ترويج المبيعات. - عدد البحوث والخطط والأنشطة والبرامج والاتصالات ومراحل التقييم التي تمت من خلال العلاقات العامة. - التخفيضات التي تم إجراؤها في النشاط

	بين هذه العناصر؛ وذلك لتعظيم التأثير الاتصالي. (George E. Belck & Michael A. Belch, 2003, p. p. 9, 10).	الترويجي.

نتائج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، والتراث العلمي، والإطار النظري، والتساؤلات البحثية، ونوع الدراسة، ومنهجها العلمي، وأدوات جمع البيانات، يمكن عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها البحثية على النحو الآتي:

- **الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها:**

يكاد يكون هناك إجماع من الناحية التاريخية على أن العلاقات العامة الحديثة ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن تاريخها القديم انتهى في الوقت الذي أوجد فيه "إيفي لي" (Ivy Lee) ـ أبو العلاقات العامة ومؤسسها الحقيقي ـ الغرفة العالمية للعلاقات العامة في نيويورك عام ١٩٠٦م (سلامة فاطمة، ٢٠٠٨، ص ٤٦).

وإن كان يبدو أن تعبير ومصطلح العلاقات العامة ـ بمعناه الحديث ـ استُخدم للمرة الأولى في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر (محمد مصطفى، ٢٠١٢، ص ١٥)، إلّا أنه أصبح تعبيرًا شائعًا منذ أن استخدمه "إيفي لي" (Ivy Lee)، للمرة الأولى في عام ١٩٢١م، ومنذ ذلك الحين اختلفت تعريفاته من قِبَل الكتّاب والباحثين والمعنيين والممارسين لوظيفة العلاقات العامة، حيث اختلفت الآراء وتعددت الاتجاهات، مع إن جوهرها واحد في الحقيقة، وهو أن العلاقات العامة بشكل عام تسعى إلى الحصول على تأييد وكسب ثقة الجمهور والرأي العام، وأنها فن استخدام العلوم الإدارية والسلوكية والاتصال والتفاوض للوصول إلى التوعية والثقة والإقناع الضروري لإيجاد صورة ذهنية إيجابية وطيبة عن المؤسسة لدى العملاء (بوشعير لويزة، ٢٠١٤، ص ١٠٦).

ونمت العلاقات العامة ـ كمفهوم إداري وعمل مؤسسي ـ بشكل سريع في الأعوام الخمسين الماضية، نتيجةً لحتمية التطورات التي حدثت في المجتمع الحديث، وقوة الرأي العام المتزايدة؛ ومن ثم أصبحت العلاقات العامة بين الأفراد في المنظمات، وبين المنظمات وجمهورها الخارجي، أحد أهم أسس ومقومات تطور المنظمات ونموها (فهمي محمد، ٢٠١١، ص ١١)؛ وبالتالي فقد

أصبحت العلاقات العامة فنًّا من الفنون الرفيعة التي تحتاج إلى دراسات كثيرة وخبرات كبيرة، لا يمكن اكتسابها إلا بممارسة متواصلة واطلاع دائم على أهم ما استُحدث في هذا المجال (وقنوني باية، ٢٠٠٨، ص ١٩٤).

وتُعتبر أنشطة العلاقات العامة من بين أهم عناصر الاتصال داخل أية منظمة.. وقد تطورت هذه الأنشطة تطورًا كبيرًا في الآونة الأخيرة، وقد أسهمت هذه الأنشطة إسهامًا كبيرًا في زيادة الإنتاج، وتحسين جودته، والتوسع في الأسواق (سلامة فاطمة، ٢٠٠٨، ص ٢٢٩)؛ وعليه فقد تتعدد أنشطة العلاقات العامة وأدواتها بشكل عام على الوجه الآتي:

- **النشر:** هو إثارة الطلب على منتج، من خلال نشر بيانات تجارية عنه في إحدى وسائل النشر (الإعلام)؛ كالصحف والإذاعة (الراديو والتليفزيون)، دون أن تدفع الجهة التي يهمها النشر أي مقابل (محمود صادق بازرعة، ١٩٩٣، ص ٣٩٨)، أي لا يتضمن النشر أي مقابل يُدفع للحصول على مساحة أو وقت لعرض الرسالة، ويظهر النشر في أغلب الأحيان على شكل قصص تحريرية أو إخبارية عن المنظمة؛ وعليه تسعى المنظمة أن تحظى بتغطية إعلامية عن طريق المؤتمرات والنشرات الصحفية وغيرها، ومع هذا فإنه من الصعب التحكم في محتوى الرسالة بمجرد وصولها إلى الوسيلة الإعلامية (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٥-٢٥٦)، أي أن النشر هو نشر مجاني لأنشطة المنظمة، من خلال نقل معلومات مقنعة للجماهير المحددة سلفًا (علي فلاح، ٢٠١٠، ص ٨٦)، ويمكن أن يتم النشر عن طريق الحديث عن المنظمة في وسائل الإعلام المختلفة أو عن طريق الحديث بين العملاء أنفسهم أو ما يمكن أن يُقال عن المنظمة بشكل عام (هشام عبدالله، ٢٠١١، ص ٤)، فالنشر وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب على المنتج، ولا يدفع الشخص أو المشروع الذي يستفيد من النشر مقابلًا ماديًّا أو ثمنًا له، ومن أمثلة ذلك تقديم أخبار إيجابية عن المنتج من خلال وسائل الإعلام (محمد عبدالله، ٢٠٠٧، ص ٣٧٣).
- **المقابلات والمؤتمرات الصحفية:** يمكن للشركة أن تقوم بتوظيف المؤتمرات الصحفية والمقابلات، للتواصل مع الجمهور، وبشكل خاص في الأزمات (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ٢٥٥).
- **أنشطة المسؤولية الاجتماعية:** تهتم ببناء سمعة طيبة للمنظمة، من خلال قيامها بدور مؤثر وفعال في تحمل المسؤولية الاجتماعية (هشام البحيري، ٢٠١٨، ص ١٢٢).

- **رعايـة الأحـداث:** تسـتطيع المنظمـة أن ترعـى أحـد الأحـداث المهمـة فـي المجتمـع المحلـي أو الإقليمي أو الدولي، مثل: بطولات كأس العالم لكرة القدم وغيرها.
- **البيانات الصحفية:** تنبع أهمية البيان الصحفي لدى وسائل الإعلام من أهمية المعلومات التي بداخله.
- **إعلانات العلاقات العامة:** تهدف هذه النوعية من الإعلانات إلى ترويج الأفكار، للحصول على ثقة الجماهير المختلفة للمنظمة، وهي تسهم في رسم صورة ذهنية جيدة للمنظمة في أذهان الجماهير، وكذلك الحصول على ثقتهم، والإسهام في حل مشكلات المجتمع، والمشاركة في مناسبات المجتمع المختلفة.
- **مطبوعات العلاقات العامة:** تتنوع هذه المطبوعات وتتعدد بدرجة كبيرة، وتعتمد العلاقات العامة عليها في تحقيق عدة أهداف، ويمكن توجيهها للعديد من القطاعات المجتمعية المستهدفة، ومن أهمها المطويات، والنشرات (الإخبارية)، والجرائد والمجلات وغيرها (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٨- ٢٥٩).

وبناءً عليه، تُعَد أنشطة العلاقات العامة من الأنشطة الحيوية والجوهرية في حياة كل مؤسسة، ومن العوامل الرئيسة لكفاءتها وفاعليتها، خاصة بعد أن فرض التوسع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نموًّا كبيرًا وتنوعًا في منظماتها (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ٥٥)؛ ولذلك نجد أن العلاقات العامة تحظى بأهمية كبيرة، نظرًا للأنشطة والوظائف والأدوار المتنوعة والمتعددة التي تقوم بها بشكل عام، والتي لا يمكن رصدها وحصرها إلى حد كبير؛ حيث إنها أنشطة ووظائف وأدوار متعددة ومتجددة في كل وقت وحين، وتختلف من منظمة لأخرى، ومن بيئة لبيئة، ويمكن عرض بعضٍ منها على النحو الآتي:

- الوظائف الإعلامية: تتمثل في توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (منتجاتها)، وكيفية انتفاعه بها أو إسهامه في تطويرها.
- العمل على تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية وآلياتها، مما يحقق التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة.
- رفع كفاءة وفعالية استخدام وسائل الاتصال المتاحة في المنظمة، مما يحسن العلاقات مع الجمهور، ويحثها نحو تكوين اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة (علي عجوة، ٢٠٠٨، ص ٣٥).
- القيام بعملية البحث وجمع المعلومات المعنية بالمنظمة وتحليلها وتقديمها للإدارة العليا، للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة.

- التخطيط للبرامج والفعاليات والأحداث المختلفة في المنظمة وتنفيذها.
- إجراء الاتصالات اللازمة للعمل، داخل المنظمة وخارجها، وذلك للتواصل مع جمهور المنظمة الداخلي والخارجي بأنواعه المختلفة.
- القيام بعمليات التقييم والتقويم لكافة برامجها وفعالياتها وأنشطتها الاتصالية.
- بناء سمعة جيدة، وخلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة، باعتبارها حلقة وصل بين المنظمة وعملائها (أحمد صلاح الدين وحمادة فوزي، د. ت.، ص ١١٨).
- تغيير اتجاهات الأفراد إيجابًا تجاه عمل المنظمة وأنشطتها، وتعزيز الإيجابي منها، مما ينعكس إيجابيًّا على زيادة المبيعات.
- العمل على أن يكون الجمهور أكثر إدراكًا ووعيًا للمنتجات والأنشطة التي تقوم بها الشركة، وتوطيد مكانة علامتها التجارية.
- خلق انطباع جيد، ورسم صورة إيجابية، عن المنظمة لدى جمهورها، والانسجام مع فلسفة المنظمة ورسالتها.
- بناء علاقة قوية وراسخة مع وسائل الإعلام، وكذلك مع وسائل النشر والإعلان المختلفة، بوصفها مصدرًا مهمًّا في تفعيل الوظيفة الترويجية للعلاقات العامة.
- الحرص على إشاعة روح الإبداع والابتكار، والتواصل مع طوائف المجتمع المعنية، ورسم صورة لدى الجمهور حول المنظمة بأنها بمثابة مواطن يعمل مع الجميع وللجميع ولخدمتهم.
- لا تكتفي العلاقات العامة بإيجاد علاقات تأثيرية فقط، بل هي تسعى إلى تقوية تلك العلاقات وترسيخها مع أنواع الجمهور المختلفة (W. Pride and O. Ferrell, 2000, p. 473).
- تساعد العلاقات العامة المنظمات على خدمة الأفراد ورفاهيتهم بأفضل صورة، مما يساهم في بقاء المنظمة (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ص ٦٠-٦١).
- العلاقات العامة وظيفة متخصصة تعتمدها المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، فهي تتميز بكونها نشاطًا اتصاليًّا متعدد الغايات والأهداف؛ حيث إنها تربط بين المؤسسة والعاملين داخلها بمستوياتهم المختلفة، وبين المؤسسة والبيئة المتواجدة فيها (إيمان عبادي، ٢٠١٧، ص ١٣٨).
- تُعَد العلاقات العامة النشاط الاتصالي الأكثر قدرةً ونجاحًا في الوصول إلى قلوب الجماهير، ورسم صورة إيجابية جيدة في أذهانهم.. وأصبحت تمثل مدخلًا رئيسًا لكسب تأييد جماهير المنظمات الداخلية والخارجية (وقنوني باية، ٢٠٠٨، ص ١٩٤).
- ربط المنظمة بالمجتمع، عن طريق تحقيق الاتصال المستمر بينهما.

- التأثير الإيجابي على الرأي العام، والحصول على دعمه وتأييده ورضاه عن القرارات والسياسات الخاصة بالمؤسسة.
- المحافظة على العلاقة الطيبة والوطيدة بين المنظمة وجماهيرها وتعزيزها.
- تدعيم صورة المنظمة والانطباع الذهني الإيجابي عنها لدى جماهيرها والرأي العام والمحافظة عليها.
- الرد على الشائعات التي يمكن أن يرددها المنافسون حول المنظمة (علي فلاح، ٢٠١٠، ص ٢٧٩).

- **الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة التسويقية إلى تحقيقها:**

تتعدد مجالات إسهام العلاقات العامة في منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة؛ نظرًا لتعدد وتنوع الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة التسويقية إلى تحقيقها؛ فقد تطور التسويق بتطور الزمن، وظهرت توجهات جديدة له منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على خلق وإدامة العلاقات مع العملاء، أو التفاعل بشكل مستمر معهم، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم، وكسب ولائهم، والاحتفاظ بهم؛ وبالتالي فقد ساعد هذا التحول في الفلسفة التسويقية للمنظمات في مواجهة الكثير من التحديات، وكذلك استغلال الفرص التسويقية، وتحقيق الميزة التنافسية، وقد ساعدها هذا الأمر في التغلب أو على الأقل مواجهة المنافسة، وهذا ما ينزوي تحت فلسفة التسويق بالعلاقات العامة، والذي يُعَد نشاطًا مهمًّا وضروريًّا لأية شركة، من أجل تقوية علاقاتها مع كل عملائها، والحفاظ عليهم، ومساعدتهم باستمرار، وبطرق وأساليب أفضل من المنافسين الآخرين. ويُسمَّى هذا بفن خلق العلاقات الشخصية مع العملاء، ويُعَد هذا ـ من وجهة نظر العملاء ـ فرصة لتبادل المعلومات عن احتياجاتهم، والحصول على إشباع لهذه الاحتياجات؛ وعليه تتميز هذه العلاقات بالتفاعل بين المسؤولين والعملاء (صادق زهراء، ٢٠١٦، ص ص ٢، ٨، ٩).

وتمثل العلاقات العامة التسويقية الدور الجديد لوظيفة العلاقات العامة؛ حيث تدعم العلاقات العامة وتساند الجهود التسويقية للمنظمة، وتدعم من صورة منتجاتها، وتلعب كذلك دورًا مكملًا لعناصر المزيج الترويجي الأخرى، وتساعد أيضًا على رفع مستوى وعي الجمهور المستهدف وإدراكه لمنتجات المنظمة، والتعريف والترويج لمنتجاتها الجديدة، مما يعمل على زيادة فعالية العلاقات العامة التسويقية (حمد بن ناصر، ٢٠١٨، ص ١٠٣).

وأكد الباحثون والمعنيون أن العلاقات العامة التسويقية هي عنصر مهم ـ وبشكل متزايد ـ في برامج الاتصالات التسويقية للشركات، وقد توصلت دراسة علمية أُجريت على كبار مديري التسويق أن أبراز وظائف العلاقات العامة التسويقية وأدوارها زيادة الوعي بالعلامة التجارية، وتوفير المصداقية، والوصول إلى المؤثرين في العملية الشرائية، وتثقيف المستهلكين. كما تستهدف جهود العلاقات العامة التسويقية جميع إدارات الشركات، بما في ذلك الموظفين، والموردين، وحملة الأسهم، ومجموعات العمل، والمستهلكين وغيرهم، كما تنطوي على صلات مع كل الجماهير ذات الصلة بالمنظمة. ومن بين العديد من أنشطة العلاقات العامة ووظائفها: النصيحة، والمشورة، وكتابة المنشورات ونشرها، والتزام قواعد السلوك الأخلاقية، وإرشادات التسعير، والنشر، والبيانات والمؤتمرات الصحفية، والمقالات المميزة، وإنشاء علاقات مع الجماهير المختلفة، وتعزيز حسن النية معهم، والإعلان المصور للمنظمات، وزيادة التعرف على اسم الشركة، وبحوث الرأي العام، وإدارة المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي (Terence A. Shimp and J. Craig Andrews, 2013, p.p. 604, 605).

وتسهم العلاقات العامة ـ بوصفها أداة من الأدوات الترويجية ـ بتقديم مزايا كبيرة لتحسين صورة العلامة التجارية ونزاهتها، كما تُعتبر وسيلة فعالة ـ من حيث التكلفة ـ لنقل الرسالة إلى جمهور كبير مستهدف، مع مستوى عالٍ من المصداقية (ThanhThuy Nguyen, 2014, p. 17)، ويمكن استخدام العلاقات العامة للوصول إلى جماهير صغيرة ومنفصلة ـ بشكل فعال من حيث التكلفة ـ ومنافذ البيع بالتجزئة الصغيرة، والدعاية للمنظمة واسمها وسمعتها، وتعزيز هذه السمعة، وإنتاج مجموعة متنوعة من المواد المطبوعة، للاستخدام الداخلي والخارجي، مثل: الكتب، والكتيبات، والتقارير، والدوريات الداخلية، والنشرات الإخبارية، والتقارير السنوية، والمجلات العامة، والإنتاج الإذاعي (الراديو والتليفزيون)، والإعداد للأحداث الخاصة، وتجهيز الخطب للآخرين، وتطوير البرامج المستمرة والمناسبة للأنشطة، فضلًا عن ذلك تقوم العلاقات العامة (التسويقية) بزيادة الوعي بالمنظمة، والخدمات التي تقدمها، والعلامات التجارية، وتعزيز الأهداف التجارية للمنظمة، وتحديد سياسة المنظمة وشرحها، والتركيز على القضايا المهمة للمنظمة، وتشجيع النقاش الخارجي حول تلك القضايا، والمساعدة على تغيير الآراء المعارضة للمنظمة، وتغيير الاتجاهات السلبية تجاه المنظمة وأنشطتها ومنتجاتها إلى اتجاهات إيجابية، والمساعدة في بناء سمعة المنظمة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز عملية التوظيف، والمساعدة في استعادة مصداقية

الشركة، خاصة بعد الأزمات، وتعزيز الجهود التسويقية والمبيعات، وخلق السلوك الشرائي أو تغييره، وبناء العلامات التجارية (Tony Yeshin, 1998, p.p. 253–254).

وتُسَهِّل العلاقات العامة ـ لقسم التسويق ـ مهمة إيجاد علاقات طيبة مع الموزعين والمستهلكين (علي فلاح، ٢٠١٠، ص ٢٨٢)، وتتجه العلاقات العامة بشكل خاص نحو المستهلك، لتحقيق درجة أكبر من الاستهداف، والقيام بتشجيع الحوار المباشر، وتتميز وظيفة العلاقات العامة عن غيرها من وظائف الاتصالات التسويقية بأنها تسعى إلى إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة ولعلامتها التجارية، وزيادة المصداقية، وتوظيف الأخبار والاهتمامات الإنسانية من أجل اختراق التزاحم الإعلاني، والمساهمة في زيادة الوعي بالمنظمة والعلامة التجارية، وزيادة مصداقية رسالة العلامة التجارية، وكذلك توصيل رسائل محددة لجماهير بذاتها، طبقًا للاستهداف السلوكي والسيكوجرافي والديموجرافي والجغرافي، والتأثير في المؤثرين، من قادة الرأي والرواد وغيرهم، وزيادة انغماس العملاء، وقطاعات الجمهور المختلفة، وأصحاب المصلحة، من خلال فعاليات الأحداث الخاصة (أحمد خطاب، ٢٠١٥، ص ص ٤٦٥– ٤٦٦)؛ وعليه فقد زادت أهمية العلاقات العامة في العمل التسويقي، حتى أصبح يُطلق عليها مجموعة العلاقات التسويقية العامة (بوشعير لويزة، ٢٠١٤، ص ١٠٦)، والتي تتعدد أنشطتها كالآتي: التخطيط والإدارة، وتوطيد العلاقة مع وسائل الإعلام، والنشر، وإنتاج المطبوعات وإصدارها، واتصالات المنظمة، وتنمية العلاقة بالمجتمع وجماعات الضغط، وإدارة الأحداث الخاصة، وتنمية العلاقة مع الجمهور المالي للمؤسسة، وإدارة الأزمات، والبحث والتحليل، وتنمية العلاقة مع الجمهور الداخلي، من خلال إعلام موظفي المؤسسة بسياساتها واستراتجياتها، ودورهم في تنفيذ هذه السياسات، والاهتمام بتدريب الموظفين، والاعتناء بهم وبعائلاتهم، من الناحيتين الصحية والترفيهية، وإبلاغهم بالتغييرات التسويقية، وما يترتب عنها من تغييرات في السياسات والقرارات التسويقية، ومساعدتهم على فهم هذه التغييرات واستيعابها وقبولها وتنفيذها (شيماء السيد، ٢٠٠٦، ص ص ١٧٩– ١٨٢).

ويؤدي اعتماد المنظمات على سياسة العلاقات العامة كسياسة مكملة للسياسات التسويقية إلى الكثير من الاستحسان والرضا لدى الفئات المستهدفة، وكذلك إلى تطوير شعور إيجابي نحو العلامة التجارية، وقد يؤدي إلى التغاضي عن النقائص والنقائض الموجودة بالمنظمة ومنتجاتها. وحيث إن العلاقات العامة تسعى إلى ترسيخ الصورة الذهنية للمنظمة، وتحسين سمعتها، فإنها بذلك تؤثر تأثيرًا غير مباشر في سلوك المستهلك؛ فالعلاقات العامة تؤثر في بريق الصورة، ومن

جانبها تؤثر الصورة في مراحل عملية القرار الشرائي للمستهلك النهائي (وقنوني باية، ٢٠٠٨، ص ص ١٣١، ١٤٤).

وتدعم العلاقات العامة العملية التسويقية في الإعلام والإخبار، ورفع درجة الاهتمام، وبناء الثقة، والحصول على درجة عالية من الفهم، وتكوين أصدقاء للمنظمة، وتقديم المبررات للناس كي تساعد على قبول منتجات المنظمة، وإيجاد المناخ المناسب للمستهلك، والذي يساعد على القبول، وتحويل الاهتمام من التركيز على بناء الصورة الذهنية فقط إلى الاهتمام بتحقيقها للربح من خلال إدراج البعد التسويقي في كافة أنشطتها. فضلًا عن ذلك فإن إسهامها في الأنشطة التسويقية قد تجاوز كونها مجرد داعمة للقرارات التسويقية للمؤسسة إلى إدارة الحملات التسويقية، ووضع أهدافها، ورسم استراتيجياتها (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ص ٣٧، ٣٩).

وتسهم العلاقات العامة، بشكل فعال، في العملية التسويقية، وذلك عندما لا تعمل منعزلة عن هذه العملية في المنظمات، فينبغي عليها أن تنضم مبكرًا إلى فريق التسويق، وأن تشارك بقوة في التخطيط للعملية التسويقية، وأن تبني استراتيجية واضحة تصف إسهاماتها في الأنشطة التسويقية، وأن تستخدم الطرق والأساليب الحديثة عند الاتصالات بالمستهلكين (Michael O. Nieclerquell, 1991, p.p. 23-24).

كما تعمل العلاقات العامة على تهيئة الأسواق والمستهلكين لقبول الأنشطة الترويجية بشكل عام والإعلان بشكل خاص، وبناء المصداقية، وتلبية الجوانب العاطفية للشركة ومنتجاتها وشعارها، وتوسيع مجال التأثير، والوصول إلى برامج التسويق، وتوفير الدعم غير المكلف لميزانية التسويق (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ص ٤٥- ٤٦)، وكذلك تنفيذ البرامج الاجتماعية التسويقية، وخطط المؤسسات غير الهادفة للربح، مثل جمعيات حماية المستهلك والبيئة، والتأثير على السلوك الاجتماعي، مثل تحفيز المدخنين للتوقف عن التدخين (محمد كريم فريحة، ٢٠١١، ص ١٣).

فضلًا عن ذلك، فإن العلاقات العامة التسويقية تشتمل على كل من الأنشطة الاستباقية والتفاعلية؛ حيث إن أداة العلاقات العامة التسويقية الاستباقية (الوقائية) هي أداة للتعبير عن مزايا العلامة التجارية، وعادةً تُستخدم في مرحلة تقديم المنتج أو تنقيحه، وبالاقتران مع أدوات الاتصالات التسويقية الأخرى، مثل: الإعلان وترويج المبيعات، وفقًا لما تمليه الأهداف التسويقية للشركة، وتتسم هذه الأداة الاستباقية الوقائية بأنها ذات توجه هجومي، وليس دفاعيًّا، فهي تبحث عن الفرص بدلًا من حل المشكلات، كما أنها ذات مصداقية، بعكس الإعلان، الذي يُنظر إليه بعين الشك؛ لأننا نشكك في دوافع المعلنين، والنشر هو الوسيلة الأساسية لهذه الأداة الاستباقية،

والذي يعمل على تعزيز نزاهة العلامة التجارية، من خلال تسهيل الوعي بالعلامة التجارية، عن طريق زيادة تمييز البيانات الصحفية بالنشر وتذكرها، وتدعيم صورة العلامة التجارية، بإقامة روابط قوية ومرضية في أذهان العملاء حول العلامة التجارية. أما العلاقات العامة التسويقية التفاعلية، على سبيل المقارنة، فهي تصف سلوك العلاقات العامة تجاه التأثيرات الخارجية، فهي تتعامل غالبًا مع التأثيرات التي لها نتائج سلبية على المنظمة، وتحاول إصلاح سمعة الشركة، ومنع تآكل السوق، واستعادة المبيعات المفقودة (Terence A. Shimp and J. Craig Andrews, 2013, p. 11).

وبناءً على ما سبق، فإن هناك زيادة كبيرة في أهمية دور العلاقات العامة كوظيفة اتصالية تسويقية في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة (Ilse Niemann, 2002, p.p. 605, 606).

- **خصائص العلاقات العامة التسويقية:**

تتسم العلاقات العامة بعدد من نقاط القوة وجوانب الضعف، والتي يمكن الاستفادة منها في منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، فالعلاقات العامة مرنة للغاية، ولديها القدرة على إعطاء دفعة مباشرة وقصيرة المدى نسبيًا بالنسبة للموارد المالية للمنظمة، ويمكن الاستفادة منها في جميع مستويات المنظمة أو العلامة التجارية، وفي المجال الصحفي (النشر)، كما يمكن أن تقدم العلاقات العامة أعظم فائدة، وهي المصداقية، فبالطريقة نفسها التي نميل بها إلى الشك والريبة في الإعلان، فإننا ـ حتى اليوم ـ نميل إلى تصديق ما نقرأه في مطبوعاتنا (صحفنا) المفضلة، كما أن العلاقات العامة تعمل بشكل أفضل عند دمجها مع جميع الأنشطة الأخرى. وتتمثل جوانب ضعف العلاقات العامة في عدم القدرة على التحكم فيما يُنشر عن المنظمة، فنادرًا ما يمكننا التأكد من التوقيت أو التغطية أو محتوى الرسالة... إلخ، على عكس الإعلان الذي يمكننا من ذلك (Tom Brannan, 1998, p. 54). بكلمات أخرى، ساعدت درجة المصداقية التي تتصف بها رسائل العلاقات العامة في نجاح اتصالها التسويقي، والتي يتأكد عادة منها المحررون في وسائل الإعلام قبل نشرها، بحيث عندما يقرأ المستهلك الخبر أو يسمعه فإنه يأخذه على أنه حقيقة لا ريب فيها، في مقابل ما يعتري المستهلك في الوقت الحالي من شك في أنه سيحصل على نسبة (١٠٠٪) مما وعد به الإعلان (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ٣٩).

وتُعتبر العلاقات العامة أكبر من مجرد كونها عنصرًا من عناصر المزيج الترويجي للمنظمات، خاصة وقد زادت أهمية العلاقات العامة في الوقت الحالي لعدة أسباب، لعل أهمها ظهور ظاهرة

التشبع الإعلاني داخل وسائل الإعلام وإلحاحها بشكل مزعج، فضلًا عن أنه قد لا يتوافر لدى العديد من الأنشطة الترويجية درجة المصداقية التي تتوافر للعلاقات العامة، فهي مثابة إضافة مهمة للمزيج الاتصالي (الترويجي)، وقد زادت الحاجة إلى استخدام العلاقات العامة على مستوى دول العالم (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ٢٥٤).

وتتسم أنشطة العلاقات العامة التسويقية بأنها تتعامل مع اهتمامات الإدارة العامة، وهذا الجانب الأكثر شمولًا للعلاقات العامة يمكن أن يُطلق عليه العلاقات العامة مع الجمهور (Terence A. Shimp and J. Craig Andrews, 2013, p. 604). وقد اعتبر بعض الباحثين نشاط التسويق من خلال العلاقات عبارة عن استراتيجية تشمل مجموعة من الخطط والأهداف الرامية إلى تحقيق العلاقات مع العملاء وتعزيزها وتطويرها، كما أن العلاقات العامة التسويقية تسعى إلى تكوين علاقات طويلة الأجل بين البائعين والمشترين، والتي يحكمها عنصرا الالتزام والتبادل، كما أنهم اعتبروها ذات تأثير إيجابي لأداء المنظمات (صادق زهراء، ٢٠١٦، ص ٩).

وتنطوي العلاقات العامة التسويقية على إنشاء علاقات طويلة الأمد مع الأفراد، والحفاظ عليها وتعزيزها، سواءً العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين، وذلك لتحقيق المنفعة المتبادلة، وتُعتبر العلاقات العامة (والنشر) من أكثر العناصر دعمًا لعملية التسويق والترويج، وقد بدأ العديد من الشركات في جعل العلاقات العامة جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجيات التسويقية والترويجية المحددة مسبقًا، وتقوم شركات العلاقات العامة بالترويج ـ وبشكل متزايد ـ بأن العلاقات العامة، كأداة اتصالية، يمكنها القيام بالعديد من وظائف الإعلان والتسويق التقليدية (George E. Belck & Michael A. Belch, 2003, p. p. 7, 23).

- **العلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة:**

لا شك أن العلاقات العامة والتسويق يرتبطان ببعضهما البعض بشكل كبير، وليس من المقبول أن يُفصل بينهما أو إدراكهما على أنهما نشاطان منفصلان، فذلك الاعتقاد ينطوي على قصور ظاهر في التحليل يفتقد إلى عمق النظرة، كما يشير البعض في ثنايا حديثهم حول العلاقات العامة وعلاقتها بالتسويق أن العلاقات العامة تقوم بتدعيم النشاط التسويقي للمؤسسة، بوصفها أحد أنشطة الترويج، مما يتطلب من العلاقات العامة القيام بموازنة الأمور، والتفكير بنظرة أكثر شمولية واتساعًا، وأن تأخذ في الاعتبار أعمال المؤسسة وأنشطتها وكيفية ممارستها، كذلك الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ٢٥٢).

وقد أشارت الدراسات إلى أن موضوع النقاش الواسع حول وضع الفروق وتسمية العلاقة بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة لا يزال قائمًا (Holtzhausen and Zerfass, 2013, p. 74)؛ وعليه فقد تبين من هذه الدراسة أن هناك ثلاثة آراء أو رؤى حول العلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة، فثمة رأي يقول إنه ليس هناك علاقة أو صلة بين الاثنين، فالاثنان منفصلان مستقلان عن بعضهما البعض، والرأي الثاني يشير إلى وجود علاقة فعلية، لكن علاقة تكاملية، فكلاهما يتكاملان مع بعضهما البعض، أما الرأي الثالث فيرى أن العلاقات العامة تابعة للاتصالات التسويقية المتكاملة، فهي عنصر أو جزء من منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة؛ وبالتالي فإن العلاقات العامة غير مستقلة وغير منفصلة عن هذه المنظومة، ويمكن عرض هذه الآراء على الوجه الآتي:

فبالنسبة للرأي الأول فإنه يُشار أحيانًا إلى العلاقات العامة التسويقية على أنها تلك العملية التي بمقتضاها يتم التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج التي تشجع المستهلكين على الشراء وتشبع احتياجاتهم، عن طريق تقديم معلومات في إطار النشاط الاتصالي الذي يتميز بالمصداقية، والذي يربط المنظمة ومنتجاتها برغبات المستهلكين وحاجاتهم واهتماماتهم وميولهم، وبالنسبة إلى عدد كبير من المؤسسات فإن العلاقات العامة وظيفة تختص في الأساس بخلق صورة ذهنية مرغوبة للمنظمة، والحفاظ عليها، وفي سبيل تحقيق ذلك فإنها تقوم بتوصيل وبث المعلومات المرغوبة، تلك التي تتناول هوية المؤسسة، وتعمل على خلق فهم متبادل بين المؤسسة وجماهيرها، وفي ذلك الإطار يُنظر إلى العلاقات العامة كنشاط ذي طابع مؤسسي، بحيث تخدم صورة المنظمة بالأساس؛ ومن أجل هذا السبب يُنظر إلى العلاقات العامة على أنها نشاط مميز ومنفصل عن التسويق (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ٢٥٣).

كما أن مجال تأثير الأنشطة التسويقية ينحصر في الأساس في أربعة عناصر يمكن التحكم فيها: السعر، وقنوات التوزيع، والمنتجات، والجهود الترويجية، وفي المقابل فإن مجال تأثير العلاقات العامة أوسع وأشمل من ذلك، فهو يتصل بكل ما له علاقة بالمنظمة واسمها وسمعتها ومكانتها ككل، ويشتمل على كل ما يتعلق بالمعلومات التي من شأنها أن تسهم في تكوين الصورة الذهنية الحقيقية للمنظمة لدى الجمهور (سلامة فاطمة، ٢٠٠٨، ص ٥٥).

وتؤكد نتائج إحدى الدراسات أن التنسيق فيما بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بالنشاط التسويقي تركز بشكل كبير على الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة، مثل: المناسبات والرعايات، ويؤكد هذا أن المفهوم التقليدي لمهام العلاقات العامة لا زال قائمًا في

تطبيقات إدارة العلاقات العامة بشكل واضح، وأن ثمة حاجة قوية تدعو لإشراك العلاقات العامة بشكل أكبر في الأنشطة التسويقية الأخرى للمنظمات، مثل: الإعلان وترويج المبيعات (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ٧٧).

ويفرق البعض بين أنشطة التسويق والعلاقات العامة؛ حيث إن هناك مجموعة من الفروق الجوهرية، منها: يتمثل الهدف الأساسي للتسويق في التوعية والترويج للمنتج، وفي المقابل يتركز الهدف الرئيس للعلاقات العامة في تشكيل الانطباع حول هوية المؤسسة، وأنه في التسويق يقوم المسوّق بالتعريف بنوع معين من المنتج، في حين يتمحور التعريف في العلاقات العامة حول المنظمة؛ إذ يقدّم المختص في العلاقات العامة اسم الجهة التي يعمل بها، ليصنع صورة إيجابية عنها، وأن التسويق يعتمد على بيع السلعة، في حين تقوم العلاقات العامة ببيع الماركة نفسها، وأن النشاط التسويقي يحرص على أن تكون المنتجات أكثر جاذبية للمستهلك، وفي المقابل تعمل أنشطة العلاقات العامة على أن تكون المؤسسة أكثر جاذبية للجمهور، وأن التسويق يسعى للحصول على أرباح عن طريق زيادة المبيعات، بينما العلاقات العامة فتسعى إلى الوصول إلى السمعة، وأن التسويق نشاط قصير المدى، في حين نشاط العلاقات العامة بعيد المدى، ويؤتي ثماره بعد مرور فترة طويلة (أرجون كولكارني، ٢٠١١، ص ص ١٣٧، ١٣٨).

أما الرأي الثاني فيشير إلى وجود علاقة تكاملية بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة، ويرجع ذلك إلى اقتناع علماء التنظيم والإدارة بأن التسويق يمثل نشاطًا جوهريًا للعلاقات العامة؛ ومن ثم برز خلال فترة الثمانينيات مفهوم التسويق بالعلاقات العامة، وانتشر استخدامه في بداية الأمر في مجالي تسويق الخدمات والتسويق الصناعي، وفى فترة التسعينيات استحوذ على اهتمام متزايد للباحثين، ويعود هذا إلى أن طبيعة العلاقات مع المستهلكين في حالة تغير؛ ومن ثم فإن ثمة تحولًا من التركيز والاهتمام بالصفقة إلى التركيز والاهتمام بالعلاقة، ولذلك فإن التسويق بالعلاقات العامة هو الشكل الأكثر شيوعًا للعملية الشرائية في الأسواق، وفي الأسواق الصناعية بشكل خاص (محمد كريم فريحة، ٢٠١١، ص ١٤)؛ وعليه فإن العلاقات العامة والتسويق يجب أن يكونا متناغمين ومنسجمين ومتكاملين؛ لأن هناك فروقًا واضحة بين أنشطة العلاقات العامة التي تدعم العمليات التسويقية ـ والتي يُطلق عليها العلاقات العامة التسويقية ـ وبين أنشطة العلاقات العامة التي تهتم وتركز على علاقات المنظمة بغير المستهلكين، والتي تُسمَّى العلاقات العامة الاتصالية، فالعلاقات العامة الاتصالية مرغوبة ومطلوبة لتقديم الاستشارات للإدارة العليا، وفهم الأهداف التنظيمية في بيئة متقلبة، وفي المقابل فإن العلاقات العامة التسويقية مرغوبة

ومطلوبة لدعم الأهداف التسويقية للمنظمة في سوق تنافسي عنيف، وعلى ذلك تتحول العلاقات العامة من مجرد كونها مزودًا للخدمات الاتصالية في المنظمة إلى مستشار مهم يقوم بالمساعدة في تحديد الأهداف التسويقية للمنظمة، ويعمل على ابتكار أفضل الوسائل المعنية بإيصال رسالة المؤسسة أو منتجها (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ص ٣٩-٤١).

وبالتكامل بينهما، يمكن للعلاقات العامة التواصل مباشرة مع الجماهير برسائل من شأنها أن تكون أقل فعالية إذا تمت من خلال التسويق التقليدي عن طريق الإعلان Tony Yeshin, (1998, p. 253)، فالتسويق أكثر من مجرد إعلان، والعلاقات العامة مخصصة لأكثر من مجرد جمهور إعلامي سائد. وقد عملت شبكة الإنترنت على جعل العلاقات العامة عامة وجماهيرية مرة أخرى بعد سنوات من التركيز الحصري تقريبًا على وسائل الإعلام التقليدية David Meerman) (Scott, 2011, p.p. 23, 24؛ لذلك أصبح التسويق بالعلاقات العامة ثورة مهمة في عالم الأعمال والمال؛ لأنه يحقق أمرين: الأرباح المادية عن طريق الترويج لاسم المنظمة، والأرباح المعنوية بأن يحترم المستهلكون اسم المؤسسة وعلامتها التجارية (محمد كريم فريحة، ٢٠١١، ص ١).

ويرى البعض أنه لا يمكن أن يتم التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات سريعًا، ولكن الأمر بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المؤسسات، ويتميز التسويق بالعلاقات في أنه نظام يركز على جذب العملاء، مع الاحتفاظ بهم، والتعامل معهم باعتبارهم مالكين للمنظمة، وليس منتفعين من منتجاتها فقط، وأن التسويق بالعلاقات طريق يؤدي إلى تحقيق الرضا، وخلق الولاء، وبناء علاقات طويلة الأمد مع المتعاملين مع المؤسسة (صادق زهراء، ٢٠١٦، ص ص ٣٢، ١٩٥، ١٩٧).

أما الرأي الثالث فيرى أن العلاقات العامة تابعة للتسويق، تابعة وليست مستقلة؛ وبالتالي العلاقة التي تربط بين العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة هي علاقة تبعية وليست تكاملية. وقد يرجع هذا الأمر إلى رؤية البعض بأن ليس هناك فرق بين التسويق والعلاقات العامة، ومرد هذا الاعتقاد قد يكمن فى حقيقة وجود خيط رفيع يفصل بين الوظيفتين أو المجالين؛ وبالتالي يجعل من الصعب تحديد الفرق بينهما بالشكل الذي ينبغي. ومع أن كلًّا من المصطلحين يتكاملان ويكملان بعضهما البعض في تقديم المنتج، إلّا أن ثمة فروقًا محدودة توضح طبيعتهما وأدوارهما، ومما قد يثير الانتباه والاهتمام أننا ـ كمتخصصين ـ نعتقد معرفتنا للفرق الموجود بينهما، ولكن في الواقع أننا عندما نُسأل عن توضيح وتحديد ذلك الفرق بشكل دقيق، نصبح عاجزين عن

اختيار وانتقاء الكلمات الملائمة لإعطاء الجواب الأصح والأنسب، وقد يكون مبرر هذا أن المصطلحين استُخدما بشكل كبير فى مكان المصطلح الآخر، ويدعم هذا القول حقيقة مدلولها أن الأقسام الإدارية لهذين النشاطين فى العديد من المؤسسسات والمنظمات والشركات كثيرًا ما يكونان متحدين ومدمجين مع بعضهما البعض، كذلك فإن التسويق والعلاقات العامة غالبًا ما يتداخلان مع بعضهما البعض بسهولة، وهذا أمر طبيعي طالما يؤدي ذلك إلى إبقاء العلاقة مع الجمهور العام ـ وهو القاسم المشترك بينهما ـ قوية وراسخة.. مع تأكيدنا على أن العلاقات العامة هي ـ في المحصلة النهائية ـ أداة تسويقية تعين وتساعد أقسام التسويق في المنظمات على تحديد ووضع خططهم واستراتيجياتهم، وتعزيز جهودهم (أرجون كولكارني، ٢٠١١، ص ص ١٣٦، ١٣٨).

وتذكر إحدى الدراسات أنه من الصعوبات التي تواجه العلاقات العامة في أداء مهامها التسويقية النظرة السلبية المتبادلة بين كل من رجال العلاقات العامة ورجال التسويق لعمل الآخر، كما أن هناك شعورًا لدى العاملين في مجال العلاقات العامة بأنهم امتداد لأقسام التسويق، وقد يعود هذا إلى أن هناك مهمة مشتركة بينهما تتلخص في البحث عن عناصر البيع الفريد، وضمان أن الجميع يعمل في الإطار ذاته (عبدالحافظ بن عواجي، ٢٠٠٩، ص ٤٤، ٥٤-٥٥).

الخاتمة والنتائج العامة:

استهدفت هذه الدراسة رصد وتحليل دور العلاقات العامة في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، استنادًا إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، من رسائل جامعية ودراسات وبحوث ومؤلفات علمية، وتُعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي (الوثائقي) للأدبيات العلمية المعنية، ومن ثم خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن استعراضها على الوجه الآتي:

- اتضح من الدراسة سعي مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى جعل كل الأنشطة التسويقية للمنظمة تقدم صورة متسقة وموحدة للسوق، حيث يمثل هذا المدخل تحسينًا للطريقة التقليدية في التعامل مع عناصر الاتصالات التسويقية من أنشطة منفصلة إلى أنشطة متحدة ومتكاملة.
- كشفت الدراسة عن تعدد أنشطة العلاقات العامة وأدواتها بشكل عام، من نشر، ومقابلات ومؤتمرات صحفية، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، ورعاية الأحداث، وبيانات صحفية، وإعلانات العلاقات العامة ومطبوعاتها.
- أظهرت نتائج الدراسة تعدد وظائف العلاقات العامة وأدوارها وتنوعها بشكل عام، منها:
  - الوظائف الإعلامية.

- العمل على تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية وآلياتها.
- رفع كفاءة وفعالية استخدام وسائل الاتصال المتاحة في المنظمة.
- جمع المعلومات وإجراء البحوث.
- التخطيط.
- الاتصالات.
- التقييم والتقويم.
- بناء سمعة جيدة.
- خلق صورة ذهنية طيبة.
- تغيير اتجاهات الأفراد إيجابًا.
- خلق انطباع جيد.
- بناء علاقة قوية وراسخة مع وسائل الإعلام.
- إشاعة روح الإبداع والابتكار.
- ربط المنظمة بالمجتمع.
- التأثير الإيجابي على الرأي العام.
- المحافظة على العلاقة الطيبة والوطيدة بين المنظمة وجماهيرها.
- تدعيم الانطباع الذهني الإيجابي عن المنظمة لدى جماهيرها.
- الرد على الشائعات.

- تبين من الدراسة تعدد الأنشطة والوظائف والأدوار التي تسعى العلاقات العامة التسويقية إلى تحقيقها، منها:

- استغلال الفرص التسويقية.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- خلق العلاقات الشخصية مع العملاء.
- مساندة الجهود التسويقية للمنظمة.
- دعم صورة المنتجات.
- رفع مستوى وعي الجمهور.
- التعريف والترويج للمنتجات الجديدة.
- زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

- توفير المصداقية.
- الوصول إلى المؤثرين في العملية الشرائية.
- تثقيف المستهلكين.
- إنشاء علاقات مع الجماهير المختلفة.
- تعزيز حسن النية مع الجمهور.
- الإعلان المصور للمنظمات.
- إدارة المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي.
- تحسين صورة العلامة التجارية.
- الوصول إلى جماهير صغيرة ومنفصلة.
- إنتاج مجموعة متنوعة من المواد المطبوعة والمسموعة والمرئية.
- تعزيز الأهداف التجارية للمنظمة.
- المساعدة على تغيير الآراء المعارضة للمنظمة.
- تغيير الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات إيجابية.
- تعزيز الجهود التسويقية والمبيعات.
- خلق السلوك الشرائي أو تغييره.
- إيجاد علاقات طيبة مع الموزعين والمستهلكين.
- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة ولعلامتها التجارية.
- توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام.
- تنمية العلاقة بالمجتمع وجماعات الضغط.
- تطوير شعور إيجابي نحو العلامة التجارية.
- التخطيط للعملية التسويقية.
- تهيئة الأسواق والمستهلكين لقبول الأنشطة الترويجية.

- أشارت الدراسة إلى أن العلاقات العامة التسويقية تتسم بعدد من نقاط القوة وجوانب الضعف، والتي يمكن الاستفادة منها في منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة، من حيث المرونة، والمصداقية، والقدرة على إعطاء دفعة مباشرة للموارد المالية للمنظمة وغيرها من الخصائص.
- أوضحت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة التي تربط العلاقات العامة بالاتصالات التسويقية المتكاملة أن هناك ثلاثة آراء أو رؤى حول هذه العلاقة؛ فثمة رأي يذكر أنه ليس هناك علاقة

أو صلة بين الاثنين، فالاثنان منفصلان مستقلان عن بعضهما البعض، ويشير الرأي الثاني إلى وجود علاقةٍ بالفعل بينهما، لكن علاقة تكاملية، فكلاهما يتكاملان مع بعضهما البعض، أما الرأي الثالث فيرى أن هناك علاقة تبعية، فالعلاقات العامة غير مستقلة، وتابعة للتسويق أو الاتصالات التسويقية المتكاملة.

وأخيرًا، وفي ضوء ما قدمته الأدبيات العلمية المعنية من **مقترحات وتوصيات**، يمكن عرض بعضها على النحو الآتي:

١- يجب أن تكون العلاقات العامة عنصرًا أساسيًّا ومميزًا في إطار منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

٢- إيجاد نظام اتصالي فعال لتبادل المعلومات بين المسؤولين في العلاقات العامة والتسويق.

٣- توفير الإمكانات المادية والفنية لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في الأنشطة التسويقية والترويجية.

٤- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجالي العلاقات العامة والتسويق للعاملين في المجالين.

٥- استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة للعمل في إدارتي العلاقات العامة والتسويق.

٦- أهمية إجراء الدراسات للكشف عن المشاكل والعراقيل المحيطة بالأنشطة التسويقية في المنظمات، والتي قد تتسبب عنها الأزمات.

٧- ضرورة فهم الدور الحقيقي للقائمين بالعلاقات العامة من قِبَل العاملين بالتسويق والمنظمة، والتقريب بين وجهات نظر العاملين في العلاقات العامة والتسويق.

٨- الاستعانة بخبراء ومختصين في العلاقات العامة والتسويق من خارج المؤسسة؛ للاستفادة من خبراتهم في الأنشطة التسويقية والترويجية.

٩- ضرورة سعي المنظمات للاستفادة من الدراسات المتعقلة بالعلاقات العامة والتسويق، لما لها من أثر إيجابي في إدارة منظومة الاتصالات التسويقية المتكاملة.

١٠-إعداد خطة استراتيجية بعيدة المدى وخطط متوسطة وقصيرة المدى، لمعالجة أوجه الضعف وتعزيز نقاط القوة، ومواجهة المخاطر التسويقية والتهديدات البيئية للأنشطة التسويقية والترويجية.

* * *

المراجع والمصادر:

أولًا: بحوث ودراسات عربية غير منشورة

١- إيمان محمد محمد زهرة، تأثير الأنشطة الاتصالية المتكاملة على العلاقة بين الجمهور المصري والعلامات التجارية، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠٠٩).

٢- إيهاب الهواري، دور العلاقات العامة في الإعلان للمؤسسات، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (دمشق: الأكاديمية السورية الدولية، ٢٠٠٩).

٣- بوشعير لويزة، استراتيجيات الاتصال التسويقي ومدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر٣، ٢٠١٤).

٤- حنان فاروق محمد جنيد، تأثير العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ١٩٩٥).

٥- سلامة فاطمة، وضع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية العلوم الإنسانية: جامعة الإخوة منتوري ـ قسنطينة، ٢٠٠٨)، ص ٥٥.

٦- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارة: جامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر، ٢٠١٦).

٧- لبنى مسعود عبدالعظيم، تأثير التكامل بين وظائف العلاقات العامة والتسويق على الاتصالات التسويقية للمنظمة، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠١٣).

٨- محمد حسني حسين محروس، فاعلية استخدام أساليب الاتصال التسويقي المتكامل في مصر: دراسة ميدانية وتحليلية على عينة من الشركات الوطنية ومتعددة الجنسيات، **رسالة دكتوراه**، غير منشورة (جامعة الأزهر: كلية الإعلام، ٢٠١٥).

٩- محمود عرفات البسيوني نوفل، تأثير استخدام الاتصالات التسويقية على العلاقة بين البنوك وجمهورها: دراسة حالة، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠١٣).

١٠- هشام عبدالله البابا، مدى تأثير الاتصالات التسويقية على السلوك الشرائي للمشتركين، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة، ٢٠١١).

١١- وقنوني باية، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ٢٠٠٨).

ثانيًا: بحوث ودراسات عربية منشورة

١- أحمد خطاب، إدراك العلاقات التسويقية في مصر وأساليب ممارستها: دراسة مسحية في إطار مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة، مصر، المجلد (١٤)، العدد (٤)، ديسمبر ٢٠١٥.

٢-أحمد خطاب، استراتيجيات بناء المعنى في الاتصالات التسويقية المتكاملة وعلاقتها بالقيمة المدركة للعلامة التجارية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثامن والخمسون، مارس ٢٠١٧.

٣-أرجون كولكارني، ترجمة: محمد بن عبدالعزيز الحيزان، كيف نفرق بين العلاقات العامة والتسويق، **مجلة العلاقات العامة والإعلان**، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، السعودية، العدد الأول، صيف ٢٠١١، ص.

٤-أسامة أنمار عبدالأمير، دور العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التسويقية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد السابع والأربعون، ٢٠١٦.

٥- إيمان زهرة، الاتصالات التسويقية المتكاملة: دراسة مقارنة بين التراث العلمي العربي والدولي مع التركيز على سلطنة عمان، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، المجلد السابع، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠١٦.

٦-إيمان عبادي، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات بالمؤسسة، **مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الحادي عشر، ٢٠١٧.

٧-حمد بن ناصر الموسي، تأثير استخدام مفهوم العلاقات العامة التسويقية على القيمة المعنوية للمنتج: دراسة على عملاء شركات الألبان العاملة في السعودية، **مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط**، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد (١٩)، يونيو ٢٠١٨.

٨-شيماء عز الدين زكي جمعة، تقييم فاعلية استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الجمعيات والمؤسسات الخيرية: دراسة تطبيقية، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، المجلد (١٧)، العدد (٢)، يونيو ٢٠١٨.

٩- عبدالحافظ بن عواجي صلوي، البعد التسويقي لأنشطة إدارات العلاقات العامة في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإعلام والاتصال**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، السنة الرابعة، العدد الرابع، مايو ٢٠٠٩.

١٠-عثمان بن محمد العربي، الاتصالات التسويقية الموحدة (IMC): دراسة نظرية وتطبيقية على الشركات الوطنية بمدينة الرياض، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد السابع، يوليو ٢٠٠٠.

١١-محمد كريم فريحة، التسويق بالعلاقات العامة، **مجلة التواصل**، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، العدد (٢٨)، يونيو ٢٠١١.

١٢-محمود فوزي رشاد وسمر أحمد حسان، أهداف ووظائف العلاقات العامة عبر تطبيقات الاتصال الرقمية: رؤية نقدية مستقبلية، **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال**، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الرابع والعشرون، يناير ـ مارس ٢٠١٩، ص١٥٤.

١٣- هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، مدى معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، **القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٢٠٠٦.

ثالثًا: كتب عربية ومترجمة

١- أحمد صلاح الدين المحرزي وحمادة فوزي أبو زيد، **برنامج مهارات التسويق والبيع: التسويق عبر الإنترنت** (كلية التجارة: جامعة بنها، د. ت.).

٢- سامي عبدالعزيز، **الاتصالات التسويقية المتكاملة**، ط ٣ (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٤).

٣- شيماء السيد سالم، **الاتصالات التسويقية المتكاملة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

٤- علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، ط٥ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨).

٥- علي فلاح الزعبي، **الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي ـ تطبيقي**، ط١ (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠).

٦- فهمي محمد العدوي، **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة** (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١١).

٧- محمد عبدالله عبدالرحيم، **التسويق المعاصر** (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٧).

٨- محمد مصطفى، **العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات**، ط١ (بيروت: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٢).

٩- محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، ط٢ (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣).

١٠- هشام البحيري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة** (القاهرة: د. ن.، ٢٠١٨).

رابعًا: بحوث ودراسات أجنبية منشورة

1- Francisco Suay Pérez, Effectiveness in Integrated Marketing Communications, **Thesis**, Universidad Cardenal Herrera, CEU, Valencia, Spain, 2016.

2- Ilse Niemann, Integrated Marketing Communication and the role of Public Relations therein, **Dissertation Submitted in Fulfilment of the degree of Master in Arts**, Rand Afrikaans University, University of Johannesburg, 2002.

3- Michael O. Nieclerquell, Integrating the Strategic Benefits of Public Relations into the Marketing Mix, **Public Relations Quarterly**, Spring 1991, p.p. 23-24.

4- Philip Jean Boutin Jr., Integrated Internet Marketing Communications for the Global Market: An Empirical Examination, **Doctoral Dissertations**, University of Tennessee, Knoxville, 2015.

5- ThanhThuy Nguyen, Branding and Integrating Marketing Communications to Strengthen Brand, **Bachelor’s Thesis in International Business**, Lahti University of Applied Sciences, Spring 2014.

6- Theresea Charmaine, Integrated Marketing Communication at Unisa: An Evaluation of its Publicity, **Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts**, University of South Africa, 2000.

خامسًا: كتب أجنبية

1- David Meerman Scott, **The New Rules of Marketing & PR** (New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 2011).
2- Derina R. Holtzhausen and Ansgar Zerfass, Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm, in: Ansgar Zerfaß et al. (Hrsg.), **Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven** (Deutschland: Springer VS, 2013).
3- George E. Belck & Michael A. Belch, **Advertising and Promotion: An Integrated Markting Communications Perspective**, 6th Edition (New York: The McGraw-Hill, 2003).
4- Larry Percy, Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and practice (London: Elsevier, 2008).
5- Niraj Kumar, **Integrated Marketing Communications** (Delhi: Himalaya Publishing House, 2009).
6- Steven Pike, **Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach** (London: Elsevier, 2008).
7- Terence A. Shimp and J. Craig Andrews, **Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications**, 9th Edition (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013).
8- Terence A. Shimp, **Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications**, 8th Edition (Mason: South-Western Cengage Learning, 2010).
9- The USC Annenberg Strategic Public Relations Center, Public Relations: Generally Accepted Practices Study (New York: Council of Public Relations Firms, 2013).
10- Tom Brannan, **A Practical Guide to Integrated Marketing Communications**, Marketing in Action Series, Series Editor: Norman Hart (London: Kogan Page Limited,1998).
11- Tony Yeshin, Integrated Marketing Communications:The holistic approach (London,:The Chartered Institute of Marketing, 1998).
12- W. Pride and O. Ferrell, **Marketing Concept and Strategies**, 2ed ed. (Houghton Mifflin Co., 2000).

* * *

كتب أخرى للمؤلف

- الاتصال التنظيمي: نشأته وتطوره وماهيته.
- الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات.
- مدخل إلى الاتصالات التسويقية المتكاملة.
- مدخل إلى الاتصال البصري.
- الترجمة الإعلامية: الاتصالات التسويقية والعلاقات العامة والإعلان.
- ملكية وسائل الإعلام والممارسة الديمقراطية وصنع القرار السياسي: عالميًّا ومحليًّا.
- العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة: علاقة تكاملية.
- العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمخاطر في المنظمات.
- الإعلام السياسي في مصر.
- الإعلام والتعريب.
- الإعلام الجديد والتنمية المستدامة.

رقم الإيداع: /٢٠٢١م
الترقيم الدولي I.S.P.N: